

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

REFLEKTIIVINEN TYÖHAASTATTELU

Hallintotiede

Pro Gradu -tutkielma

Toukokuu 2017

Ohjaaja: Jari Stenvall

Minna Hyvärinen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, hallintotiede

Tekijä: HYVÄRINEN, MINNA
Tutkielman nimi: Reflektiivinen työhaastattelu
Pro gradu -tutkielma: 104 sivua, 2 liitesivua
Aika: Toukokuu 2017
Avainsanat: henkilöstövoimavarojen johtaminen, rekrytointi, työhaastattelu, reflektiivinen tiimi, reflektio, reflektiivisyys

Rekrytointi ja siinä käytetyt menetelmät on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista, joka on ollut jo pitkään hallintotieteen ja lähitieteiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä ei kuitenkaan ole tehty aiempaa tutkimusta. Tämän tutkimuksen avulla täydennetään tältä osin hallintotieteen tutkimuskenttää ja tietoperustaa. Tutkimuksen tavoitteena tuottaa uutta tietoa reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä, menetelmän kehittymisestä ja käytännön soveltamisesta. Tutkimuksen kohteena on uusi ilmiö, joten tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä; mikä reflektiivinen työhaastattelu on, ja mitä hyötyjä tai haittoja menetelmän käytöstä on työnantajalle tai työnhakijalle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys yhdistää henkilöstövoimavarojen johtamisen, rekrytoinnin ja työhaastattelun teorioita sekä reflektiivisen tiimin mallinnuksia ja tutkimusta. Reflektiivisen työhaastattelun jäsenyykseen on haettu tukea rekrytointiin liittyvien kvalifikaatioiden ja kompetenssien käsitteistä.

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdestä ryhmähaastattelusta ja kahdeksasta yksilöhaastattelusta. Osa haastatteluista toteutettiin avoimina asiantuntijahaastatteluina tutkimuksen alkuvaiheessa. Avoimiin haastatteluihin osallistui neljä reflektiivisen työhaastattelun menetelmän kehittämiseen osallistunutta henkilöä. Muut haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joihin osallistui seitsemän reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutettuihin rekrytointeihin eri rooleissa osallistunutta henkilöä. Tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Tutkimustulosten mukaan reflektiivisen työhaastattelun menetelmä edustaa pehmeää näkökulmaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Menetelmä perustuu työnhakijan arvostamiseen, tasa-arvoisen osallistumisen mahdollisuuksien luomiseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen työnantajan ja työnhakijan välillä. Reflektiivinen työhaastattelu on menetelmällisesti joustava; sitä voidaan soveltaa erilaisissa työhaastatteluissa, ja myös reflektioryhmä voidaan koota eri tavoin käytettävissä olevien resurssien mukaan. Reflektiivinen työhaastattelu sisältää kolme vaihetta; varsinaisen työhaastattelun, reflektiovaiheen ja reflektion jälkeisen keskustelun. Menetelmästä nähtiin olevan saavutettavissa sekä hyötyjä, että haittoja niin työnantajalle kuin työnhakijallekin. Keskeisinä hyötyinä työnhakijalle nähtiin välittömän palautteen saaminen haastattelusta, mahdollisuus täydentää antamia tietoa, sekä saadun palautteen hyödyntäminen oman osaamisen kehittämisessä ja tulevaisuuden työhaastatteluissa. Työnantajan näkökulmasta merkittävintä oli positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työnantajakuvaan.

SISÄLLYS

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimuskysymys	7
1.3	Tutkimuksen sijoittuminen tieteenalan tutkimusperinteeseen	7
1.4	Tutkielman rakenne	9
2	Kirjallisuuskatsaus	10
3	Teoreettinen viitekehys	15
3.1	Henkilöstövoimavarojen johtaminen	15
3.2	Työhönoton sääntely	21
3.3	Rekrytointi.....	23
3.4	Haastattelu henkilöarviointimenetelmänä	31
3.5	Reflektio	39
3.6	Reflektiivinen tiimi.....	41
4	Tutkimuksen aineisto ja metodit	48
4.1	Tutkimuksen metodit.....	49
4.1.1	Hermeneuttinen kehä	49
4.1.2	Haastattelu tiedon hankinnan välineenä.....	50
4.1.3	Tutkimusjoukon valinta	54
4.1.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi.....	56
4.2	Tutkimusaineiston esittely.....	61
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	63
5	Tutkimuksen tulokset.....	66
5.1	Reflektiivisen työhaastattelun tausta	66
5.2	Reflektiivisen työhaastattelun osallistujat ja heidän roolinsa.....	67

5.3	Reflektiivisen työhaastattelun vaiheet ja eteneminen	68
5.3.1	Haastateltavan informointi ja suostumus	68
5.3.2	Työhaastatteluvaihe	69
5.3.3	Reflektiovaihe	70
5.3.4	Keskustelu.....	72
5.3.5	Haastattelun päättäminen ja arviointi.....	74
5.4	Reflektiivisen työhaastattelun soveltamisala.....	75
5.5	Hyödyt ja haitat menetelmän käytöstä	79
5.5.1	Mahdolliset ja koetut haitat työnantajalle menetelmän käytöstä	80
5.5.2	Mahdolliset ja koetut haitat työnhakijalle menetelmän käytöstä	81
5.5.3	Mahdolliset ja koetut hyödyt työnantajalle menetelmän käytöstä	82
5.5.4	Mahdolliset ja koetut hyödyt työnhakijalle menetelmän käytöstä.....	83
6	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	87
	Lähteet.....	95
	Liite 1 Teemahaastattelun runko ja apukysymykset	105
	Liite 2 Osallistumispyyntö	106

KUVIOT

Kuvio 1 Kompetenssin rakennuspalikat.....	27
Kuvio 2 Ydin- ja pintakompetenssi.....	28
Kuvio 3 Reflektiivinen prosessi.....	40
Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.....	60
Kuvio 5 Reflektiossa esiin nostetut asiat kompetenssien näkökulmasta.....	71
Kuvio 6 Kompetenssinäkökulma tehtävässä tärkeiksi kuvattuihin taitoihin ja ominaisuuksiin.....	77
Kuvio 7 Tehtävässä tärkeäksi kuvatut kvalifikaatiot.....	78

TAULUKOT

Taulukko 1 Reflektiivisen tiimin suuntaviivat.....	47
Taulukko 2 Hyödyt ja haitat reflektiivisen työhaastattelumenetelmän käytöstä.....	85

1 JOHDANTO

Reflektiivinen työhaastattelu on rekrytointimenetelmä, johon perinteisen työhaastattelun lisäksi sisältyy reflektio-osuus. Reflektiivinen työhaastattelu on HRM:n alaan sovellettu menetelmä reflektiivisestä työotteesta ja reflektiivisen tiimin menetelmästä. Reflektiivisen työotteen ja reflektiivisen tiimin tausta löytyy perheterapiaperinteestä. Reflektiivisen työotteen ja reflektiivisen tiimin menetelmän teki tunnetuksi norjalainen tutkija Tom Andersen 1980-luvulla. Pian tämän jälkeen menetelmä ja sen sovellukset levisivät myös koulutus- ja opetuskäytäntöihin.

Reflektiivisen tiimin hyödyntäminen osana henkilöstövoimavarojen johtamista ja henkilöstön rekrytointia on vähän hyödynnetty reflektiivisen tiimin sovellus. Reflektiivisen työhaastattelun menetelmää ovat kehittäneet 1990-luvun lopulta lähtien Harri Myllyä, Timo Vikman ja Timo Ahonen. Timo Ahonen on jatkanut menetelmän kehittämistä edelleen 2000-luvulla. Eero Untamala on käyttänyt kehittämäänsä sovellusta reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä rekrytoinneissa vuodesta 2011 lähtien. Myllylän, Vikmanin ja Ahosen menetelmä perustuu reflektiivisen tiimin menetelmän hyödyntämiseen paneelityöhaastattelussa, kun taas Eero Untamalan menetelmä hyödyntää reflektiivisen tiimin menetelmää ryhmätyöhaastatteluissa.

Tämän Pro Gradu -tutkielman tavoitteena tuottaa uutta tietoa reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä, menetelmän kehittymisestä ja käytännön soveltamisesta, sekä osoittaa tutkielman tekijän valmius itsenäiseen tieteelliseen työskentelyyn ja sen raportointiin.

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtaminen on yksi hallintotieteellisen tutkimuksen keskeisistä tutkimuskohteista. Henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Human Resource Management, HRM), jonka alaan tämäkin tutkielma kuuluu, on hallintotieteessä ja sen lähitieteissä tehty runsaasti tutkimusta. Rekrytointi ja siinä käytetyt menetelmät on yksi henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista, joka on ollut jo pitkään hallintotieteen ja lähitieteiden tutkijoiden mielenkiinnon kohteena. Reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä ei kuitenkaan ole tehty aiempaa tutkimusta. Tämän tutkielman avulla täydennetään tältä osin hallintotieteen tutkimuskenttää ja tietoperustaa.

Tutustuin reflektiivisen työhaastattelun menetelmään ensimmäisen kerran keväällä 2014, kun kollegani esitteli menetelmää ja kokemuksiaan sen käytöstä. Kiinnostuin menetelmästä, sillä se vaikutti työnhakijaa arvostavalta rekrytointimenetelmältä. Tietoa menetelmästä ei kuitenkaan löytynyt sen paremmin tutkimuskirjallisuudesta kuin populaarijulkaisuistakaan. Kollegani kautta sain yhteyden reflektiivisen työhaastattelun menetelmää hänelle esitelleeseen Timo Ahoseen, joka järjesti tapaamisen menetelmää niin ikään kehitteliden Harri Myllylän ja Timo Vikmanin kanssa. Myöskään heillä ei ollut tietoa, että reflektiivisen tiimin menetelmää olisi heidän lisäksi joku hyödyntänyt työhaastattelussa tai että aiheesta olisi tehty tieteellistä tutkimusta.

Tutustuessani aihetta sivuavaan kirjallisuuteen löysin internetistä maininnan reflektiivisestä ryhmähaastattelusta. Sain yhteyden Eero Untamalaan, joka oli Myllylän, Vikmanin ja Ahosen kehittämästä menetelmästä tietämättä kehittänyt oman versionsa reflektiivisestä työhaastattelusta. Untalaman mallissa reflektio toteutetaan osana ryhmähaastattelua erillisen reflektiitiimin toimesta, kun Myllylän, Vikmanin ja Ahosen mallissa paneelihaastattelun ja reflektion suorittavat samat henkilöt. Molemmat mallit ovat uskollisia Andersenin reflektiivisen tiimin menetelmälle, joka itsessään pitää sisällään ajatuksen menetelmän ”säännöttömyydestä” ja monipuolisesta soveltamisesta.

1.2 Tutkimuskysymys

Tutkimuksen kohteena on uusi ilmiö, joten tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuskysymykset ovat:

- a) Mikä reflektiivinen työhaastattelu on?
- b) Mitä hyötyjä/ haittoja reflektiivisen työhaastattelun menetelmän käytöstä on työnantajalle/ työnhakijalle?

1.3 Tutkimuksen sijoittuminen tieteenalan tutkimusperinteeseen

Hallintotieteellisen tutkimuksen kenttää voidaan jäsentää monin eri tavoin. Salminen (2011a, 305 – 310) jäsentää hallintotieteellisen tutkimuksen kolmeen tutkimusteemaan; organisaatioiden, johtamisen, ja (julkisen) palvelun tutkimukseen. Jäsennystavasta riippumatta johtamisen kysymysten voidaan sanoa olevan yksi hallintotieteellisen tutkimuksen keskeisistä tutkimuskohteista.

Henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvää tutkimusta tehdään useilla tieteenaloilla. Organisaatiopsykologia on perehtynyt erityisesti organisaatiokäyttäytymisen ja organisaation vuorovaikutussuhteiden tutkimukseen. Työpsykologian alalla tehty tutkimus on kiinnostunut erityisesti ihmisestä työn tekijänä, työelämästä ja työoloista. Liiketaloustieteellisesti orientoitunut henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimus on jakautunut kolmeen tutkimussuuntaukseen. Näistä johtajuustutkimus tarkastelee johtajan toimintaa ja roolia henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa tarkastellaan ryhmien ja yksilöiden käyttäytymiseen organisaatioissa. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimus taas keskittyy pääosin henkilöstöprosessien ja -strategioiden tarkasteluun. (Viitala 2013, 40; Ruuska 2013, 31; Paauwe 2009.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimus on 1980-luvulta lähtien ollut kiinnostunut erityisesti henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisestä yhteydestä (mm. Boselie, Dietz & Boon 2005; Paauwe 2009; Guest 1997). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaatiokäyttäytymisen teorioiden mukaan henkilöstövoimavarojen tarkoituksenmukainen käyttö mahdollistaa organisaation tuloksellisen toiminnan (Viljanen 2006, 34). Henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden väliseen yhteyteen keskittyvässä tutkimuksessa onkin pyritty tunnistamaan ne henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt, jotka vaikuttavat organisaation tuottavuuteen, tuloksellisuuteen ja kilpailukykyyn (Schmidt & Vanhala 2010, 9).

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuuden tutkimuksessa on ollut nähtävissä kaksi suuntausta: universaaleihin tai parhaisiin henkilöstöjohtamisen käytäntöihin perustuvan mallin (Best Practices) tutkimus ja tilannekohtaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt organisaation muuhun toimintaan yhdistävän mallin (Best fit) tutkimus, jota kutsutaan myös kontingenssimalliksi. Näiden kahden tutkimussuuntauksen lisäksi osa tutkijoista tunnistaa omaksi tutkimussuuntaukseksi henkilöstöjohtamisen käytännöt organisaation kannalta ideaaleiksi kimpuiksi yhdistävän konfiguraatiomallin tutkimuksen. (mm. Kotila 2005, 12; Schmidt & Vanhala 2010, 9 – 10.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen käytäntöjen ja organisaation menestyksen välisen yhteyden tarkastelun lisäksi tutkimuksen kohteeksi on noussut henkilöstövoimavarojen johtamisen organisoinnin ja organisaation tuloksellisuuden välinen yhteys. Tätä voidaan pitää odotettuna kehityksenä, sillä henkilöstövoimavaroja korostava ajattelu on johtanut muutoksiin

henkilöstövoimavarojen johtamisen organisoinnissa ja henkilöstöammattilaisten rooleissa, toimenkuvissa ja itseymmärryksessä. (Schmidt & Vanhala 2010, 10.)

1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa on yleistynyt tutkimussuuntaus, joka on kiinnostunut henkilöstövoimavarojen johtamisen, tuloksellisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin välisestä yhteydestä. Työhyvinvointi voidaan kytkeä henkilöstövoimavarojen johtamisen ja tuloksellisuuden tutkimukseen joko sisällyttämällä henkilöstön asenteet ja käyttäytyminen henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimukseen tai tarkastelemalla henkilöstövoimavarojen johtamisen vaikutusta yksilötuloksiin. (Guest 2002, 335; Schmidt & Vanhala 2010, 11.) Lisäksi eräs voimakkaasti kasvanut tutkimussuuntaus henkilöstövoimavarojen johtamisen kentässä on vertaileva henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimus. Vertailuja on tehty esimerkiksi toimialojen, maiden ja maaklustereiden, sekä sektoreiden välillä. (Schmidt & Vanhala 2010, 11.)

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä tutkielma rakentuu seuraavasti: Luvussa 2 esitellään tutkielman aihetta käsittelevää aikaisempaa tutkimusta. Luvussa 3 esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys ja luodaan katsaus henkilöstövoimavarojen johtamisen historiaan, rekrytointiin, haastatteluun rekrytointimenetelmänä, reflektiivisyyteen sekä reflektiivisen tiimin menetelmään ja sen sovelluksiin. Luvussa 4 esitellään tutkimusaineisto ja -metodit. Luku 5 on tulosluku, jossa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset. Luvussa 6 tulokset vedetään yhteen ja niitä arvioidaan aikaisemman tutkimuksen valossa ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaus on tutkimuskirjallisuuteen perustuva metodi ja tutkimustekniikka, jonka avulla tutkitaan tehtyä tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksella tunnistetaan ja arvioidaan tieteellisten tulosten kannalta mielenkiintoisia ja tärkeitä tutkimuksia, kootaan ja analysoidaan aiempaa tutkimustietoa, sekä esitetään aiemman tutkimuksen anti tiiviissä muodossa. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkija pyrkii asettamaan oman tutkimuksensa sekä historialliseen, että oman tieteenalansa viitekehykseen. Kirjallisuuskatsauksen avulla tutkijan on helpompi osoittaa oman tutkimuksensa merkitys tieteenalansa tutkimukselle. (Salminen 2011b, 4 – 6, 9 – 10.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin; kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi. Yleisin kirjallisuuskatsauksen tyypeistä on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, jota myös tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus edustaa. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on eräänlainen yleiskatsaus aiempaan tutkimustietoon ilman tarkkoja sääntöjä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa aineistot ovat laajoja ja tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan laaja-alaisesti. Tutkittavan ilmiön ominaisuuksia voidaan tarvittaessa luokitella. (Salminen 2011b, 6 – 15.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus voi olla joko narratiivinen tai integroiva. Narratiivisella katsauksella pyritään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta tai kuvailemaan käsiteltävän aiheen historiaa ja kehityskulkua. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti. Integroiva katsaus muistuttaa systemaattista kirjallisuuskatsausta, mutta on metodisesti vapaampi ja mahdollistaa laajempien aineistojen käytön. (Salminen 2011b, 6 – 9, myös Petticrew 2001, 99.) Tämän tutkielman kirjallisuuskatsaus on luonteeltaan integroiva. Kuvailen seuraavaksi tutkielmani keskeisiin käsitteisiin, työhaastatteluun ja reflektiiviseen tiimiin liittyvää aiempaa tutkimusta ja niiden keskeisiä tuloksia.

Henkilöarviomenetelmiä on tutkittu tieteellisesti työpsykologian piirissä jo sadan vuoden ajan. Yksi tunnetuimpia ja eniten viitattuja työhönoton henkilöstöarviointimenetelmien ennustuskyykyä käsittelevistä tutkimuksista on Hunter & Hunter:n (1984) meta-analyysi, joka kattoi tuhansia tutkimuksia. Meta-analyysissa selvitettiin, miten hyvin eri henkilöarviomenetelmät ennustavat työmenestystä ja työssä oppimista. Lisäksi meta-analyysissa arvioitiin eri menetelmien kustannustehokkuutta ja taloudellisia vaikutuksia. Hunter & Hunter:n meta-analyysin mukaan

yksittäisistä henkilöarviointimenetelmistä parhaiten työmenestystä ennusti työnäytetestit (korjattu keskikorrelaatio 0,54) ja yleinen älykkyystesti (korjattu keskikorrelaatio 0,53). Älykkyystestin ennustuskky oli meta-analyysin mukaan hyvä erityisesti ylemmän tason johto- ja asiantuntijatehtävissä (korjattu keskikorrelaatio 0,58); suorittavassa työssä älykkyystestin ennustuskky oli heikompi. Haastattelun työmenestyksen ennustuskky oli Hunter & Hunter:n meta-analyysin mukaan heikko; haastattelu saavutti vain 0,14 korjatun keskikorrelaation. (Hunter & Hunter 1984; Schmidt & Hunter 1998; ks. myös Niittamo 2003, 17 – 19, 22 – 23.)

Neljä vuotta Huntareiden tutkimuksen jälkeen julkaistiin Wiesner:n ja Cronshaw:n (1988) pelkästään haastattelumenetelmään keskittyvä meta-analyysi. Tässä tutkimuksessa tunnistettiin tekijöitä, jotka vaikuttavat haastattelun kykyyn ennustaa tulevaa työssä suoriutumista. Tärkeimmäksi tekijäksi tässä tutkimuksessa osoittautui haastattelun etukäteisjäsentäminen. Strukturoimaton haastattelu ennusti tulevaa työssä suoriutumista huomattavasti heikommin (korjattu keskikorrelaatio 0,31) kuin strukturoitu haastattelu (korjattu keskikorrelaatio 0,62). Heikoiten tulevaa työssä suoriutumista ennusti vapaamuotoinen yksilöhaastattelu (korjattu keskikorrelaatio 0,20). Paneelin suorittama vapaamuotoinen haastattelu ennusti tulevaa työssä suoriutumista merkittävästi yksilöhaastattelua paremmin (korjattu keskikorrelaatio 0,37). Paras ennustuskky oli etukäteen jäsenneyllä strukturoidulla yksilöhaastattelulla (korjattu keskikorrelaatio 0,63). Paneelin suorittama strukturoitu haastattelu ylsi lähes yhtä hyvään ennustekykkyyn (korjattu keskikorrelaatio 0,60). (Wiesner & Cronshaw 1988, 281 – 283; ks. myös Niittamo 2000, 19; 2003, 23.)

Myös McDaniel, Whetzel, Schmidt & Maurer (1994) meta-analyysin mukaan strukturoitu haastattelu ennustaa tulevaa työmenestystä paremmin (korjattu keskikorrelaatio 0,44) kuin strukturoimaton haastattelu (korjattu keskikorrelaatio 0,33). Sen sijaan arvioitaessa yksilö- ja ryhmähaastattelujen kykyä ennustaa tulevaa työmenestystä tulokset eroavat Wiesner & Cronshaw:n havainnoista. Toisin kuin Wiesner & Cronshaw:n tutkimuksessa, McDaniel ym:n meta-analyysin mukaan yksilöhaastattelun avulla saavutetaan parempi ennustetarkkuus (korjattu keskikorrelaatio 0,43) kuin paneelihaastattelulla (korjattu keskikorrelaatio 0,32). Yksilöhaastattelun ennustetarkkuus oli suurempi riippumatta siitä, käytettiinkö strukturoitua (korjattu keskikorrelaatio 0,46/ 0,38) vai strukturoimatonta haastattelua (korjattu keskikorrelaatio 0,34/ 0,33). (McDaniel ym. 1994, 605 – 608.)

Myöhemmät meta-analyysit ovat vahvistaneet Wiesnerin ja Cronshaw:n tutkimuksen tuloksia arvioitaessa strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun kykyä ennustaa tulevaa työmenestystä. Champion, Palmer & Champion (1997) laatiman katsauksen mukaan strukturoimattoman haastattelun korjatut ennuste- tai validiteettikertoimet vaihtelivat välillä 0,14 – 0,33 ja strukturoidun haastattelun välillä 0,35 – 0,62. (Champion ym. 1997, 645 – 693; ks. myös Niittamo 2003, 24.) Myös muut tutkimukset (mm. Marchese & Muchinsky 1993, McDaniel ym. 1994, Huffcutt & Arthur 1994) osoittavat, että strukturoitu haastattelu kilpailee kaikkien muiden henkilöarviointimenetelmien rinnalla tulevan työmenestyksen ennustamisessa.

Reflektiivisen tiimin käyttö pari- ja perheterapiassa on ilmeisen yleistä. Isossa-Britanniassa [Thorn 2008] tehdyn kyselytutkimuksen mukaan 92 % kyselyyn vastanneista (n=130) terapeuteista käytti tiimityötä terapiassa, reflektiivisen menetelmän ollessa yleisimmin käytetty tiimityön menetelmä. (Willot, Hatton & Oyeboode 2012.) Reflektiivisestä tiimistä on menetelmän yleisyyteen terapiakentässä nähden tehty vain vähän tutkimusta. Tietävästi ensimmäisessä, reflektiivisestä tiimistä tehtyyn tutkimukseen keskittyvässä kirjallisuuskatsauksessa, Kleist (1999) käy läpi vuosina 1992 – 1996 julkaistut tutkimukset julkaisujärjestyksessä. Katsaukset myöhempään tutkimukseen tarjoavat mm. Willot, Hatton ja Oyeboode (2012) sekä Pender ja Stinchfield (2012). Edellä mainittujen kirjallisuuskatsausten valossa tähänastinen empiirinen tutkimus on keskittynyt lähinnä menetelmän sovelluksiin ja hyötyihin terapiatilanteissa ja menetelmän vaikutuksia terapiakoulutukseen ja terapiakäytäntöihin on tutkittu vähemmän (Shurts ym. 2006, 152). Tutkimus on tähän asti ollut pääasiassa anekdoottista, joskin menetelmän vaikuttavuuden tutkimus on viime aikoina lisääntynyt. (Pender & Stinchfield 2012, 118.)

Yksi ensimmäisiä julkaistuja tutkimuksia oli Griffith ym. (1992) julkaisema tutkimus reflektiivisen tiimin vaikutuksista kliinisessä työssä. Tutkimukseen osallistui 12 somaattisia oireita omaavan potilaan perhettä. Tutkimuksessa havaittiin, että reflektiivisellä tiimillä oli positiivinen vaikutus perheenjäsenten ja terapeutin väliseen vuorovaikutussuhteeseen. (Griffith ym. 1992.)

Smith, Winton & Yoshioka (1992) selvittivät terapeutin kokemuksia reflektiivisen tiimin käytöstä osallistuvan havainnoinnin avulla. Terapeutit kokivat, että reflektiivisestä tiimistä oli hyötyä umpikujien ratkaisemisessa, useiden näkökulmia kehittämisessä asiakkaiden ongelmiin ja vuorovaikutuksen edistämässä tiimin jäsenten kesken. Reflektiivisen tiimin käyttöön liittyi ongelmia, jos asiakkaat olivat tottumattomia tiimityöhön tai jos huoneessa oli liian paljon ihmisiä

terapiaistunnon aikana. Terapeutit kokivat reflektiiviset tiimit epäkäytännöllisinä tyypillisessä käytännön työssä.

Smith, Yoshioka ja Winton (1993) tutkivat asiakkaiden kokemia hyötyjä reflektiivisen tiimin käytöstä etnografisen menetelmän avulla. Asiakkaiden kokemia hyötyjä olivat näkökulmien moninaisuus sekä dialektinen jännite erilaisten näkökulmien välillä. Avoin debatti auttoi asiakkaita näkemään erilaisia näkökulmia mihin tahansa asioihin sekä näkemään oman terapiakokemuksensa merkityksellisyyden. Negatiivisina vaikutuksina tuotiin esiin kokemus tiimistä uhkaavana tekijänä sekä tiimin jäsenten ajautuminen sivuraiteille omien ennakkokäsitystensä ohjaamana. Lisäksi reflektiivisen tiimin koettiin häiritsevän terapiaistunnon etenemistä. Tutkijoiden johtopäätösten mukaan useat näkökulmat eivät riittä synnyttämään riittävää dialektista jännitettä erilaisten näkökulmien välille. Tutkijoiden johtopäätöksenä oli, että reflektiiviseen tiimiin on hyvä sisällyttää erilaisia ja eri taustaisia henkilöitä dialektisen jännitteen varmistamiseksi.

Useiden tutkimusten mukaan reflektiivinen tiimi voi helpottaa luomaan paremman terapeutin suhteen asiakkaan ja terapeutin välille, joka helpottaa useiden näkökulmien kehittelyä ja hyväksymistä (mm. Sells ym. 1994; Höger, Temme, Reiter & Steiner 1994; Smith ym. 1992). Reflektiivisen tiimin kuuntelu voi myös auttaa asiakkaita etääntymään ongelmasta ja auttaa heitä näkemään tilanteensa objektiivisemmin ja avoimemmin (mm. Smith, Sells & Clevenger 1994).

Fishel, Ablon, McSheffrey ja Buchs (2005) tutkivat, millaista reflektiota pariterapiaan osallistuneet parit pitivät hyödyllisenä. Tutkimukseen osallistui 28 paria. Reflektioissa käytettiin kymmentä erilaista tapaa: erilaisen näkökulman tarjoaminen, jonkin positiivisen korostaminen, normalisointi, asian esittäminen positiivisessa valossa, ongelman määrittelemine dyadisena, metaforien käyttö, kokeilun ehdottaminen, ehdotukset tilanteen ohittamiseksi, tarinan kertominen reflektioijasta ja tarinan kertominen toisesta pariskunnasta. Parien suorittaman itsearviointin perusteella hyödyllisimmiksi arvioitiin eri näkökulmien tarjoaminen, positiivisten asioiden korostaminen, normalisointi ja asioiden näkemine myönteisessä valossa. (ks. myös Pender & Stinchfield 2012).

Landis ja Young (1994) kuvasivat tutkimuksessaan kehittämänsä kolmivaiheisen valmennusohjelman pari- ja perheterapiaopiskelijoille. Opiskelijat raportoivat kehittyneensä huomattavasti sekä terapiaistunnon strukturoinnissa (esim. keskustelun fokusointi) sekä suhdetaidoissa (tuen antaminen, toivon ylläpitäminen). Myös Griffith ja Frieden (2000) toteavat, että

reflektiivinen tiimi auttaa opiskelijoita tutustumaan systeemiteorioihin ja yhteistyöhön sekä oppimaan toisten havainnoista.

Reflektiivisen tiimin sovellusten toteutuksen mallinnusta (kuten ajankäyttö eri vaiheissa, ohjeistukset reflektiivisen tiimin jäsenille) tai empiiristä tutkimusta menetelmän käytön tuloksellisuudesta ei juurikaan ole tehty. Jenkins (1996) teki kansainvälisen Delfoi-tutkimuksen määrittelläkseen, mitkä teoreettiset käsitteet ja käytännön strategiat ohjaavat tunnettujen reflektiivisen tiimin menetelmää soveltavien terapeuttien toimintaa. Jenkins sisällytti suositelluista tekniikoista vain 20 % lopulliseen määrittelyynsä. Suurinta osaa menetelmistä yhdisti kaksi laajaa perusoletusta: 1) identiteetti on sosiaalisesti muodostunut – ei ole yhtä oikeaa totuutta tai näkökulmaa ja 2) hyödyttämiä valtaeroja tulee heikentää. Jenkins havaitsi, että menetelmällisesti reflektiivinen tiimi sallii paljon vapautta ja luovuutta, kun menetelmä ei ole näiden perusoletusten kanssa ristiriidassa. Reflektiivisen tiimin mieltäminen enemmän filosofiseksi lähestymistavaksi kuin menetelmäksi voi osaltaan selittää menetelmällistä kirjavuutta ja sovittujen tekniikoiden puutetta. (ks. myös Willot, Hatton & Oyeboode 2012, 186 – 187.)

Reflektiiviseen työhaastatteluun liittyen relevantteja viittauksia aiempiin tutkimuksiin tai muihin tieteellisiin julkaisuihin ei kirjallisuuskatsauksessa löytynyt. Julkaisuja haettiin asiasanahakuina sekä otsikkohakuina hakusanapareilla ”reflecting team” ja recruitment; ”reflecting team” ja ”job interview”; ”reflecting team” ja ”employee selection”; ”reflektiivinen tiimi” ja työhaastattelu; ”reflektiivinen tiimi” ja henkilöstövalinta. Hakuja tehtiin kokonaisilla sanoilla sekä katkaisemalla hakusanat hakuoperaattoreilla siten, että haku huomioi myös taivutetut sanamuodot. Hakuja tehtiin sekä suomalaisista, että kansainvälisistä artikkelitietokannoista. Myöskään populaarijulkaisuista ei löytynyt relevantteja osumia edellä mainituilla hakufraaseilla.

Haut kohdistettiin hallinnon alan tietokantoihin (19 yleistä tietokantaa, 20 hallintotieteen tietokantaa) sekä käyttäytymistieteen alaan kuuluviin tietokantoihin (13 yleistä tietokantaa, 16 kasvatustieteen tietokantaa, 15 psykologian tietokantaa). Lisäksi hakuja tehtiin monitieteisistä tietokannoista (4 kotimaista artikkelitietokantaa).

3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys sekä kuvataan tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu HRM:n alaan kuuluvista rekrytoinnin ja siinä tarkemmin työhaastattelun teorioista sekä psykologian alaan kuuluvasta reflektiivisyyden, reflektiivisen työotteen ja reflektiivisen tiimin teorioista. Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM), rekrytointi, työhaastattelu, reflektiivisyys, reflektiivinen tiimi ja reflektiivinen työhaastattelu.

3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on kehittynyt alun perin käytännön vaatimusten ja niihin vastaamisen kautta. Tieteellisen keskustelun kohteeksi henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvät kysymykset nousivat Taylorin tieteellisen liikkeenjohdon teorian myötä. Tällöin henkilöstöön ja henkilöstösuhteisiin liittyvien kysymysten hoitaminen tunnistettiin erityishuomiota ja -osaamista vaativaksi johtamisen osa-alueeksi. Institutionaalisen henkilöstövoimavarojen johtamisen historia ulottuu 1940 – 1950-luvulle, kun linjajohtajien tueksi perustettiin keskitettyjä henkilöstöosastoja. 1960 – 1970-luvuilla henkilöstöasioiden hoito siirtyi linjajohtajilta henkilöstöosastoille yrityskoon kasvaessa. Alkuvaiheessa henkilöstövoimavarojen johtamisesta käytettiin nimitystä henkilöstöhallinto (Personnel Administration, PA) ja siinä toimivat asiantuntijat olivat taustaltaan juristeja, humanisteja ja insinöörejä. Henkilöstöhallinnon tehtävät; rekrytointi, suorituksen arviointi, palkkaus, koulutus ja valvonta, olivat irrallisia tehtäväkokonaisuuksia, joilla ei ollut yhteyttä keskenään tai organisaation muuhun toimintaan. Henkilöstöhallinnossa keskeistä oli henkilöstösuhteiden hoito, ja sen rooli suhteessa organisaatioon oli avustava ja reagoiva. (Mahoney & Deckop 1986, 223 – 225; Schmidt & Vanhala 2010, 8; Vanhala 1999, 206.)

Keskitetty henkilöstöasioiden hoitaminen toimi tehokkaasti 1960 – 1970 -lukujen suurissa yrityksissä vakaiden tuotemarkkinoiden aikakaudella. Talouden kääntyessä laskuun 70-luvulla kriittisyys henkilöstötoimintoja kohtaan lisääntyi. Henkilöstöosastoja supistettiin ja jopa lakkautettiin, ja henkilöstöasioiden hoito siirrettiin takaisin linjajohdon ja esimiesten tehtäväksi. Myös käytettyä henkilöstöhallinto-termiä kritisoitiin. Henkilöstöhallinto-termin nähtiin viittaavan byrokraattiseen,

staattiseen ja tehottomaan, ja se korvattiin termillä ”henkilöstöjohtaminen” (Personnel Management). (Schmidt & Vanhala 2010, 8.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM) nousi perinteisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstöjohtamisen termien rinnalle 1980-luvun loppupuolella, kun henkilöstöresurssien johtamisen ja organisaation suorituksen välinen yhteys nousi johtamis- ja organisaatiotutkijoiden mielenkiinnon kohteeksi. Aikaisemmasta henkilöstöhallinto-ajattelusta henkilöstövoimavara-ajattelu eroaa siinä, että sitoutunut ja kyvykäs henkilöstö nähdään strategisesti tärkeänä resurssina, jonka avulla organisaatio pystyy saavuttamaan kilpailuetua. Henkilöstövoimavaroja rekrytoimalla, motivoimalla ja kehittämällä voidaan parantaa organisaation suorituskkyä ja tuloksellisuutta. Henkilöstövoimavarojen kehittäminen onkin henkilöstövoimavara-ajattelussa erityisen huomion kohteena. (Schmidt & Vanhala 2010, 8; Viljanen 2006, 31; Kauhanen 2012; Beaumont 1993, 10 – 12; Guest 1987, 505 – 509; Hendry & Pettigrew 1990, 21 – 25.)

Hyvin pian henkilöstövoimavarojen johtamisen rinnalla alettiin puhua strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (Strategic Human resource management, SHRM). Strategisella henkilöstövoimavarojen johtamisella viitataan toisaalta henkilöstöresurssien johtamisen strategiseen merkitykseen ja toisaalta kytkentään organisaation strategian kanssa. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa organisaation strategia ohjaa kaikkia henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyviä päätöksiä, periaatteita ja käytäntöjä, ja tavoitteena on inhimillisten voimavarojen mahdollisimman tehokas hyödyntäminen organisaation strategiaa tukevalla tavalla. Suppammasta henkilöstövoimavara-ajattelusta strateginen henkilöstövoimavara-ajattelu eroaa siis siten, että siinä henkilöstövoimavarojen johtaminen kytketään osaksi organisaation strategiaa ja että henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt ovat suunnitelmallisia ja muodostavat sisäisesti eheän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. (Viljanen 2006, 31 – 33; Schmidt & Vanhala 2010, 9 – 10; Wright & McMahan 1992, 298; Lähteenmäki, Storey & Vanhala 1998, 51 – 53; Beaumont 1993, 16 – 17.)

Edellä on esitetty henkilöstövoimavarojen johtamisen historiallinen ja terminologinen kehitys. Käytännössä edellä esitetyn mukaista selkeää jakoa henkilöstöhallinnon, henkilöstöjohtamisen, henkilöstövoimavarojen johtamisen ja strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen välille on vaikea tehdä. Henkilöstöhallinnolla viitataan yleensä henkilöstöön liittyviin hallinnollisiin rutiineihin, jotka ovat usein osa henkilöstöosaston tai henkilöstöasiantuntijan tehtäväkenttää.

Tällaisia tehtäviä ovat muun muassa palkanlaskenta ja työsuhteasioiden hoito. Sen sijaan termejä henkilöstöjohtaminen, henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strateginen henkilöstöjohtaminen käytetään sekä käytännön johtamistyössä että alan kirjallisuudessa usein limittäin tai toistensa synonyymeina kuvaamaan henkilöstötyön kenttää kokonaisuudessaan. (vrt. mm. Viitala 2007, Kauhanen, 2012.) Tässä tutkielmassa termiä henkilöstövoimavarojen johtaminen käytetään sen laajemmassa, strategisessa merkityksessä.

Jo varhaisessa vaiheessa henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa ja tieteellisessä keskustelussa on ollut nähtävissä kaksi suuntausta. Ensimmäinen korostaa strategian ja henkilöstövoimavarojen yhteyttä siinä mielessä, että henkilöstövoimavarojen johtaminen ja sen eri tehtävät nähdään organisaation strategian implementoinnin välineenä. Tämän näkökulman mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen ja organisaation strategia kytkeytyvät yhteen siten, että henkilöstöjohtamisen toimintatavat ja tavoitteet johdetaan organisaation strategiasta käsin. Toisen näkökulman mukaan henkilöstövoimavarojen johtaminen kytkeytyy osaksi organisaation kokonaistrategian jo sen laatimisvaiheessa ja on siten luonteva osa sitä. (mm. Salojärvi, 2009, Legge 2005, 105 – 106; Guest 1987.). Ensiksi mainitun koulukunnan läheystymistapa voidaan tulkita myös siten, että siinä henkilöstövoimavarojen johtaminen nähdään alisteiseksi organisaation strategiselle johtamiselle. Toisen näkökulman puolestaan voidaan nähdä sisältävän ajatuksen siitä, että henkilöstövoimavarojen johtamisella voidaan tuottaa lisäarvoa organisaatiolle, organisaation kokonaistrategiasta riippumatta.

Henkilöstövoimavarojen johtamista selittäviä ja jäsentäviä malleja on useita. Suurin osa henkilöstövoimavarojen johtamisen strategista merkitystä selittävistä malleista perustuu resurssilähtöiselle teorialle (Resource Based Theory). Resurssilähtöisen teorian mukaan henkilöstövoimavarojen järkevä ja tehokas käyttö voi tuottaa organisaatiolle merkittävää kilpailuetua. Kilpailijat pystyvät kopioimaan organisaation käyttämää teknologiaa, tuotantotapoja ja muita resursseja, mutta henkilöstöjohtamisen systeemejä ja organisaatiokulttuuria on huomattavasti vaikeampaa kopioida. (Kotila 2005, 13.)

Yksi varhaisista henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkijoista on Raymond Miles, jota useat tutkijat pitävät merkittävänä henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksen ja kehittämisen käynnistäjänä ja käsitteellisenä kehittäjänä. Milesin henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavan mallin mukaan organisaatiot ovat systeemejä, jotka muodostuvat organisaatiotekijöistä (teknologia, rakenne ja

tavoitteet) sekä ihmisiin liittyvistä tekijöistä (kyvyt, asenteet, arvot, tarpeet ja demografiset tekijät). Henkilöstövoimavarojen johtamisen toimintojen avulla nämä kaksi ulottuvuutta yhdistetään tehokkaaksi sosiotekniseksi järjestelmäksi. Henkilöstövoimavarojen johtamisen toiminnoista Milesin mallissa mainitaan mm. ohjaus, organisaatiosuunnittelu, työsuunnittelu, valinta, koulutus, arviointi ja kehittäminen sekä viestintä- ja palkitsemisjärjestelmä. (Miles ym. 1978 Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23; Ruuska 2013, 26.)

Milesin malli oli ensimmäinen, joka erotteli henkilöstöjohtamisen teoreettiset orientaatiot kolmeen luokkaan: perinteinen malli (Traditional Model), ihmissuhdemalli (Human Relations Model) ja henkilöstövoimavaramalli (Human Resources Model). Milesin mukaan kukin johtamisen orientaatio rakentuu erilaisten ihmisten toimintaa ja ajattelua koskevien olettamusten varaan. Perinteisen mallin mukaan työ on ihmiselle vastenmielistä, joten johtaminen on henkilöstön valvontaa ja kontrollointia. Ihmissuhdelähtöisen mallin mukaan ihmiset haluavat tuntea olevansa hyödyllisiä ja tärkeitä, ja johtamisen tehtävänä on saada ihmiset kokemaan näin. Henkilöstövoimavaraorientoituneen lähestymistavan mukaan ihmiset taas haluavat auttaa merkityksellisten tavoitteiden toteutumisessa, ja johtamisen avulla henkilöstöä kannustetaan osallistumaan ja hyödyntämään voimavarojaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Ruuska 2013, 26 – 27, Miles ym. 1978, 558 – 561.)

Muita tunnettuja henkilöstövoimavarojen johtamisen teoreettisia malleja ovat mm. Michiganin malli, Harvardin malli, Guestin malli, Warwickin malli ja Ulrichin malli. Michiganin malli yhdisti organisaation strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen toisiinsa. Michiganin mallin mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen ja organisaation rakenteen tulee olla yhteensopiva organisaation strategian kanssa ja tukea ja seurata organisaation strategiaa. Michiganin malli tunnistaa neljä henkilöstövoimavarojen perustoimintoa; henkilöstön valinta, suorituksen arviointi, palkitseminen sekä töiden, ihmisten ja organisaation kehittäminen, joiden tulee olla keskenään yhteensopivia. Näiden toimintojen avulla organisaation tuloksellisuutta voidaan parantaa. (Fombrun, Tichy & Devanna 1984, 42 – 46, ks. myös Syrjälä 2010, 404; Viitala 2007, 25; Hendry & Pettigrew 1990, 22.)

Harvardin mallissa henkilöstövoimavarojen johtamisen nähdään sisältävän kaikki ne päätökset ja toimenpiteet, jotka vaikuttavat organisaation ja henkilöstön väliseen suhteeseen. Malli tunnistaa kuusi elementtiä: tilannetekijät, sidosryhmien odotukset, henkilöstöpoliittiset valinnat, henkilöstöön liittyvät tulokset ja pitkän aikavälin seuraukset. Harvardin mallissa on huomioitu organisaation

toimintaympäristön vaikutus organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisen kokonaisuuden muotoutumiseen ja toisaalta pitkän aikavälin seurausten heijastusvaikutus takaisin tilannetekijöihin ja sidosryhmien odotuksiin. Harvardin mallin keskeisen huomion kohteena ovat henkilöstösuhteet ja malli tunnistaa henkilöstön yhdeksi keskeisistä sidosryhmistä, jotka osallistuvat henkilöstöstrategioiden luomiseen. Henkilöstö nähdään voimavarana ja henkilöstövoimavarojen johtamisella pyritään saamaan aikaan sitoutumista ja kehittämään henkilöstön kyvykkyyttä. Tämä puolestaan nähdään vaikuttavan organisaation tehokkuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton 1984, 15 – 18; 1985, 16 – 19, ks. myös Viitala 2007, 25 – 26; Syrjälä 2010, 405; Hendry & Pettigrew 1990, 23.)

Harvardin mallin tapaan Guest korostaa henkilöstökäytäntöjen yhteensopivuutta organisaation strategian kanssa ja toisaalta henkilöstökäytäntöjen sisäistä johdonmukaisuutta ja yhteensopivuutta. Guestin mallin mukaan organisaation valitseman strategian tulee vaikuttaa siihen, millaisiksi organisaation henkilöstökäytännöt suunnitellaan. Jos organisaation tavoitteena on esimerkiksi innovatiivisuus, kaikkien henkilöstökäytäntöjen tulee johdonmukaisesti tukea tätä tavoitetta. Guest myös korostaa, että henkilöstöstrategian tulee olla osa liiketoimintastrategian laatimista, ei vain sen implementoinnin väline. (Guest 1987, 511 – 517; 1997, 268 – 270; vrt. Viitala 2007, 26 - 27.)

Ulrich jäsentää henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttää kahden ulottuvuuden – aikajänteen (focus) ja toiminnan kohteen (activities) – avulla. Näiden kahden ulottuvuuden avulla Ulrich tunnistaa neljä henkilöstöjohtamisen roolia: strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen, sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Aikajänne eri rooleissa vaihtelee strategisesta (pitkä aikajänne) operatiiviseen (lyhyt aikajänne) tarkasteluun, ja toiminnan kohde prosesseista ihmisiin. Ulrich:n mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisessa on kyettävä huomioimaan nämä kaikki. (Ulrich 1997, 23 – 52.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista on teoreettisten mallien lisäksi pyritty jäsentämään myös pelkistävien ja vastakkaisten käsiteparien avulla, kuten joustavuus – erikoistuminen, tiukka – väljä rakenne, ydintyövoima – perifeerinen työvoima, retoriikka – todellisuus, vahva – heikko HRM ja pehmeä – kova HRM. Näistä usein käytetty jaottelu on jako kovaan (hard) ja pehmeään (soft) henkilöstövoimavarojen johtamiseen. (Ruuska 2013, 27; Morgan 2000, 860 – 861; Keenoy 1997, 837.) Edellä esitetyistä malleista Michiganin mallin katsotaan edustavan kovaa, ja Harvardin mallin

pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista. (Ruuska 2013, 27; Morgan 2000, 860 – 861; Viitala 2013, 41; Keenoy 1997, 837; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23 – 25.)

Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen on lähestymistapa, joka korostaa strategista, rationaalista ja määrällistä näkökulmaa johtamisessa. Kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö nähdään yhtenä resurssina muiden joukossa, jota tulisi voida johtaa kuten muitakin voimavaroja. Keskeistä kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisen lähestymistavassa on henkilöstöstrategian ja -toimintojen kytkeminen organisaation strategiaan sekä henkilöstökäytäntöjen, kuten rekrytointi-, palkitsemis- ja kehittämisjärjestelmien luominen organisaation strategiasta käsin ja sitä tukeviksi. Kova henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaankin nähdä ylhäältä alaspäin etenevänä mallina. Kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö nähdään tehokkuuden ja kilpailuedun saavuttamisen välineenä, jossa henkilöstöä voidaan kannustimien ja kontrollin avulla ohjata toimimaan organisaation tavoitteiden hyväksi. (Syrjälä 2010, 404 – 405; Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23 – 24; Viitala 2013, 41; Ruuska 2013, 28.)

Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen perustuu kasvu- ja ihmissuhdeteorioihin. Pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa henkilöstö nähdään arvokkaana voimavarana, ei kustannustekijänä. Keskeistä pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa on henkilöstön sitoutuminen, hyvinvointi, tyytyväisyys, motivaatio ja osaaminen sekä näitä mahdollistavien ja tukevien henkilöstökäytäntöjen kehittäminen. Pehmeä henkilöstövoimavarojen johtaminen voidaankin nähdä alhaalta ylöspäin etenevänä, niin sanottuna ”bottom-up” mallina. Keskeisiä tekijöitä pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa ovat luottamukselliset esimies-alaisuudet, henkilöstön osallistuminen, tiimityö, vuorovaikutus, osaamisen kehittäminen, joustavuus ja informaation kulku. Pehmeän näkökulman mukaan organisaatio menestyy motivoituneen, sitoutuneen ja osaavan henkilöstön avulla. Näkökulman mukaan työntekijät ponnistelevat parhaiten organisaation hyväksi, jos heillä on mahdollisuuksia toteuttaa itseään, voivat olla mukana vaikuttamassa, ovat innostuneita ja kokevat kehittyvänsä työssään. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 23; Viitala 2013, 41; Ruuska 2013, 28; Syrjälä 2010, 405.)

Molemmat näkökulmat – sekä pehmeä että kova henkilöstövoimavarojen johtaminen – yhdistävät erilaisia henkilöstöjohtamisen teorioita ja käsittelevät henkilöstöjohtamisen tyypillisiä toimintoja: rekrytointia, valintaa, arviointia, palkitsemista, koulutusta ja kehittämistä. Yhteistä näille näkökulmille on myös henkilöstövoimavarojen johtamisen kytkeminen organisaation strategiaan

tavoitteisiin. (Ruuska 2013, 27 – 28; Morgan 2000, 860 – 861.) Niin ikään molemmissa näkökulmissa henkilöstövoimavaroja käsitellään usein välineellisesti. Tätä voidaan pitää moraalisesti ja eettisesti ongelmallisena, sillä hyötyä painottava, välineellinen malli estää näkemästä työntekijöiden todellisen arvon organisaatiolle. Työntekijät eivät ole pelkästään resursseja, vaan aktiivisia toimijoita, joilla on vapaa tahto, omat arvot, halut, toiveet ja järjestömyydet sekä työn järjestelyjä ja työehtoja koskevat intressinsä. (Doorewaard & Benschop 2002, 275 – 276; ks. myös Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008, 27; Vaahtio 2002, 61.)

Viitalan mukaan pehmeä ja kova lähestymistapa henkilöstövoimavarojen johtamiseen esiintyvät käytännössä useimmiten rinnakkain, painottuen hieman eri tavoin organisaation eri tasoilla. Operatiivinen johto ja henkilöstö suosivat usein pehmeää lähestymistapaa, ja organisaation hallitus ja ylin johto kovaa henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2013, 41 – 42.) Myös Stenvall tutkimusryhmineen (2008, 23) päätyi samansuuntaiseen tulkintaan liittäessään pehmeän henkilöstövoimavarojen johtamisen erityisesti mikrotasolle, operatiivisen henkilöstövoimavarojen johtamisen kenttään, ja kovan näkökulman strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamiseen.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen esiintyy harvoin edellä esitettyjen mallien tai jäsennysten kaltaisena teoreettisen keskustelun ulkopuolella. Erilaisia näkökulmia ei tulekaan nähdä todellisuuden kuvaajina, vaan ennemminkin teoreettisen analyysin apuvälineinä. (Ruuska, 2013, 27; Morgan 2000, 861; Keenoy 1997, 837.)

3.2 Työhönoton sääntely

Suomessa työhönottoa ja työehtoja sääntelevät Suomen ratifioimat kansainväliset sopimukset, Euroopan unionin direktiivit sekä kansallinen sääntely. Lainsäädännöllä on julkisella sektorilla pyritty turvaamaan avoin ja julkinen menettely parhaan henkilön löytämiseksi. Yksityisellä sektorilla sopimusvapaus on suurempi, mutta lainsäädännön asettamat vaatimukset on sielläkin otettava asianmukaisesti huomioon. Työnantajan oikeutta valita haluamansa työntekijä rajoittavat nykyisten ja entisten työntekijöiden oikeudet sekä uuden työntekijän valinnalle lainsäädännössä säädettyt rajoitukset. Myös yhdenvertaisen kohtelun vaatimus sekä yksityisyyden suojaa koskeva sääntely asettavat vaatimuksia rekrytointiprosessille. Työsopimuksen ehtoja säädelään lisäksi työlainsäädännöllä ja yleissitovilla työehtosopimuksilla. (Koskinen, Nieminen & Valkonen 2008, 1 – 3.)

Työhönottoa koskeva kansainvälinen sääntely koskee pääosin syrjinnän kieltämistä työelämässä. Suomessa ratifioidut kansainväliset ihmisoikeussopimukset, kuten Yhdistyneiden kansakuntien ja Euroopan Neuvoston sopimukset, ovat osa kansallista oikeusjärjestystä, jota on noudatettava niin lainkäytössä kuin hallinnossakin. Muuta kansainvälistä sääntelyä edustavat EU-direktiivit ja sopimukset. (Koskinen ym. 2008, 3 – 10.)

Kansallisessa lainsäädännössä säädellään työhönottoa monin tavoin. Perustuslaissa (731/1999) on säädökset yhdenvertaisuudesta, yksityisyyden suojasta sekä oikeudesta työhön ja elinkeinovapauteen (6, 10 ja 18 §). Myös Työsopimuslaissa (55/2001) on säännökset syrjintäkiellosta ja tasapuolisesta kohtelusta (2. luku 2 §). Työsopimuslaissa säädetään lisäksi työnantajan velvollisuudesta tarjota työtä osa-aikaisille työntekijöilleen (2. luku 5 §) ja velvollisuudesta ilmoittaa vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti (2. luku 6 §). Myös kilpailevan toiminnan kieltä asettaa rajoituksia työhönottotilanteessa sekä työntekijälle, että työnantajalle. Alle 18-vuotiaan oikeudesta tehdä työsopimus säädetään Laissa nuorista työntekijöistä (998/1993). (Koskinen ym. 2008, 10 – 11.)

Laissa naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986) säädetään työnantajan velvollisuudesta naisten ja miesten tasapuoliseen kohteluun ja tasa-arvon edistämiseen työhönoton kaikissa vaiheissa, niin työpaikasta ilmoitettaessa kuin työntekijöitä valittaessa. Suunnitelmaan perustuva, väliaikainen, tasa-arvon edistämiseen tähtäävä positiivinen erityiskohtelu on lain mukaan (9 §) kuitenkin mahdollista. Yhdenvertaisuuslaissa (21/2004) on säädöksiä syrjinnän kiellosta sekä vammaisten henkilöiden työllistymis- ja kouluttautumisedellytysten parantamisesta. (Koskinen ym. 2008, 11 – 13.)

Henkilötietojen käsittelystä työelämässä säädetään henkilötietolaissa (523/1999) ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004). Työhönottoon liittyen edellä mainituissa laeissa säädetään henkilötietojen käsittelyn yleisien periaatteiden, arkaluotoisten henkilötietojen ja rekisteröidyn oikeuksien lisäksi työnhakijaa koskevien henkilötietojen käsittelystä, työnhakijan huumausaineiden käyttöä koskevien tietojen käsittelystä, työnhakijalle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista, henkilöarvioinneista sekä niitä koskevista vaatimuksista. Lain (759/2004) mukaan henkilötietojen kerääminen työhön otettaessa ja työsuhteen aikana kuuluu yhteistoimintamenettelyyn piiriin (L 334/2007; L 1233/2013; L 449/2007). Lain mukaan (L 334/2007; L 1233/2013; L 449/2007) työnantajan ja henkilöstön välisissä yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönnotossa

noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät, uudelle työntekijälle työpaikkaan ja työnantajaan perehtymiseksi annettavat tiedot sekä periaatteet ja käytännöt työhönoton siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä. (Koskinen ym. 2008, 13 – 15.)

Muita työhönottoa sääteleviä lakeja ovat Ulkomaalaislaki (301/2004), Laki lähetetyistä työntekijöistä (1146/1999) ja Rikoslaki (39/1889). Työehtosopimuksissa ei joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta yleensä säädellä työhönottoa muutoin kuin mainitsemalla, että työnantajalla on oikeus ottaa toimeen ja erottaa työntekijä ja määrätä työn johtamisesta. (Koskinen ym. 2008, 14 – 18.)

Edellä mainitut säädökset ohjaavat työnantajaa ja työnhakijaa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Työnantaja voi kuitenkin määritellä työnhakuprosessin keston, ja yksityisellä sektorilla myös päättää haun ennenaikaisesti hakijoille tästä ilmoittamatta. Työnhakuprosessin käynnistäminen ei myöskään edellytä työnantajaa palkkaamaan ketään palvelukseensa.

3.3 Rekrytointi

Suomen kieleen ruotsista lainatulla, alkuaan ranskan kielestä juontuvalla verbillä ”rekrytoida” (ranskaksi ”recruiter”, ruotsiksi ”rekryt”) on alun perin tarkoitettu alokkaiden värväämistä sotaväkeen. Myöhemmin sana yleistyi käsittämään työntekijöiden hankkimista yleensä. (Häkkinen 2004, 1038.) Nykyisin sanaa ”rekrytoida” käytetään yleisimmin työntekijöiden työhönoton yhteydessä, mutta myös kuvaamaan esimerkiksi yhdistysten jäsenhankintaa (Kielitoimiston sanakirja 2014). Puhuttaessa työntekijöiden rekrytoinnista, voidaan samaa tarkoittaen puhua myös henkilöstöhankinnasta, henkilövalinnasta ja työhönotosta (mm. Yleinen suomalainen asiasanasto; Vaahtio 2007, 13). Rekrytoinnilla voidaan viitata myös organisaation henkilöstövoimavarojen muodostamiseen kokonaisuudessaan. Tällöin rekrytointiin nähdään sisältyvän kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, joilla organisaatio saa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin. Laajassa merkityksessä rekrytointi sisältää varsinaisen työhönoton lisäksi mm. henkilöstösuunnitteluun, työnantajakuvasta huolehtimiseen sekä perehdyttämiseen liittyvät toiminnot. (mm. Salojärvi 2009, 119 – 142; Surakka 2009, 45; Paunonen, Perko & Mäntyniemi 2006, 103.)

Rekrytointia voidaan pitää yhtenä strategisimmista henkilöstövoimavarojen johtamisen prosesseista. Rekrytoinnit ja niissä onnistuminen voivat vaikuttaa merkittävästi sekä organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, että tavoitellun yrityskulttuurin muotoutumiseen. Erityisesti

avainhenkilöiden rekrytointi on aina strateginen päätös. Lisäksi rekrytointipäätökset ovat kauaskantoisia ja siten myös siinä mielessä strategisia. Rekrytoimalla organisaatio voi hankkia haluamaansa osaamista nopeasti, toisaalta epäonnistuneita rekrytointeja ja niiden vaikutuksia voi olla vaikea jälkikäteen muuttaa. Epäonnistuneesta rekrytoinnista voivat kärsiä pitkään niin valittu henkilö, organisaatio kuin asiakkaatkin. (Salojärvi 2009, 119; Alajoki 2014, 45; Helsilä 2009, 17 – 18.)

Rekrytoinnit voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen rekrytointiin. Sisäistä rekrytointia on organisaatioon työsuhteessa jo olevan henkilön nimittäminen avoinna olevaan tehtävään. Ulkoinen rekrytointi taas tarkoittaa organisaation ulkopuolelta tulevan henkilön valitsemista. Sisäiseen rekrytointiin, josta usein puhutaan urakiertona, ylentämisenä tai sisäisenä siirtona, liittyy usein myös muita henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueita, kuten esimerkiksi osaamisen kehittämistä ja seuraaja- tai urasuunnittelua. Myös määräaikaisen työsopimuksen uusiminen, tehtävän vakinaistaminen sekä henkilön valitseminen tehtävään ilman paikan avoimeksi julistamista ovat rekrytointia, vaikka lainsäädännön näkökulmasta viimeksi mainittua ei luetakaan rekrytointiin kuuluvaksi. (Vaahtio 2007, 13; Salojärvi 2009, 119; Kauhanen 2012; Koskinen ym. 2008, 36.)

Ennakoivaan ja pitkäjänteiseen rekrytointiin kuuluu oleellisena osana henkilöstösuunnittelu. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on lyhyellä ja pitkällä aikavälillä oikea määrä oikeanlaisia henkilöitä oikeissa tehtävissä. Henkilöstösuunnittelun lähtökohtia ovat organisaation työpaikkojen määrän ja osaamisvaatimusten kehitys, sekä ennakoitavat muutokset henkilöstössä ja organisaation toimintaympäristössä. Henkilöstösuunnittelun avulla organisaatio voi vähentää impulsiivista, käytännön tarpeeseen reagoivaa rekrytointia ja tehdä rekrytoinnista suunnitelmallista, tarkoituksenmukaista ja ennakoivaa. (Salojärvi 2009, 120; Kauhanen 2012; Vaahtio 2002, 62 – 63; Sundvik 2006, 164; Österberg 2014, 92.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen strategisen kehittymisen myötä henkilöstösuunnittelun rooli organisaatiossa on muuttunut. Aikaisemmin henkilöstösuunnittelu sisälsi lähinnä laskelmia henkilöstön määrällisestä tarpeesta suhteutettuna ennalta määrättyihin työnkuviin ja ennakoituihin eläkkeelle siirtymisiin. Strategisessa henkilöstösuunnittelussa henkilöstösuunnittelu kytketään organisaation strategisiin tavoitteisiin, joiden pohjalta asetetaan henkilöstöä koskevia laadullisia ja määrällisiä tavoitteita. (Salojärvi 2009, 120 – 125, Kauhanen 2012; Brush & Ruse 2005, 52 – 53; ks. myös Ulrich 1987; 1997; Legge 2005, 105.) Nkomo [1980] puolestaan määrittelee strategisen henkilöstösuunnittelun prosessiksi, jossa organisaation strategiset suunnitelmat määrittelevät

henkilöstötarpeen, ja toisaalta saatavissa olevat henkilöstövoimavarat määrittelevät ne strategiset tavoitteet, joita organisaatio voi tavoitella. Vanhalan [1985, 5] mukaan organisaation käytettävissä olevilla henkilöstövoimavaroilla ei kuitenkaan käytännössä useinkaan ole vaikutusta organisaation strategiaan tavoitteisiin. (Vaahtio 2002, 63.)

Ennakoivaan rekrytointiprosessiin kuuluu myös työnantajakuva huolehtiminen. Työnantajakuva tarkoittaa keskeisten sidosryhmien käsitystä organisaatiosta työnantajana. Työnantajakuva voidaan käyttää myös termejä työnantajamielikuva, -maine, -imago tai brändi. Työnantajakuva muovaa sidosryhmien odotuksia organisaation tulevasta toiminnasta ja vaikuttaa samalla myös siihen, kykeneekö organisaatio houkuttelemaan ja sitouttamaan palvelukseensa haluamansa työntekijät. Työnantajakuva muodostuu todellisten kokemusten, tiedotusvälineiden välittämän kuvan, organisaation oman viestinnän ja kuulopuheiden perusteella. (Salojärvi 2009, 125 – 126; Martin, Gollan & Grigg 2011, 3618 – 3619; Martin 2009, 219 – 220; Rosethorn 2009, 153 – 154; Davis 2011, 50 – 51; Martin & Hetrick 2006, 12; Burke 2011, 3 – 4; Kauhanen 2012; Berthon, Ewing & Hah 2005, 151 – 156; Alnaçika, Alnaçika, Eratb & Akçinb 2014, 336 – 337; Kaijala 2016; Michaels, Handfields-Jones & Axelrod 2001, 1 – 6; Lievens & Highhouse 2003.)

Työnantajakuva voidaan tietoisesti rakentaa muun muassa organisaatioviestinnän ja julkisuuskuvan hallinnan keinoin, mutta voimakkaimmin työnantajakuvaan vaikuttavat kuitenkin henkilöiden todelliset kokemukset organisaatiosta. Jokainen työntekijä vahvistaa käsitystä työnantajastaan, samoin kuin jokaisen työnhakijan kokemukset vaikuttavat siihen, millaiseksi organisaation työnantajakuva hänen silmissään muodostuu. Organisaatiot, jotka tietoisesti rakentavat työnantajakuvaansa työntekijöiden kokemusten kautta (employee experience), voivat pienentää virherekrytinnin riskiä, kun rekrytointivaiheessa pystytään karsimaan sopimattomat hakijat. Työnhakijat eivät hakeudu organisaatioon, jonka työnantajakuva ei vastaa heidän odotuksiaan. (Salojärvi 2009, 126 – 127; Burke 2011, 3 – 4, 8 – 11; Martin & Hetrick 2006, 29 – 30; Vaahtio 2007, 12 – 13, 114, 131 – 132; Kaijala 2016.)

Varsinainen rekrytointiprosessi kattaa kaikki ne peräkkäiset tapahtumat, joiden avulla toteutetaan onnistunut henkilövalinta. Organisaation tarpeet ja kulttuuri, käytettävissä olevat resurssit sekä rekrytoitavalle henkilölle asetettavat vaatimukset vaikuttavat siihen, millaiseksi rekrytointiprosessi muodostuu. Rekrytinnin kulku voi vaihdella yksittäisestä puhelinkeskustelusta pitkälliseen valintaprosessiin, johon sisältyy haastatteluja, työnäytteitä, soveltuvuustestausta ja jopa

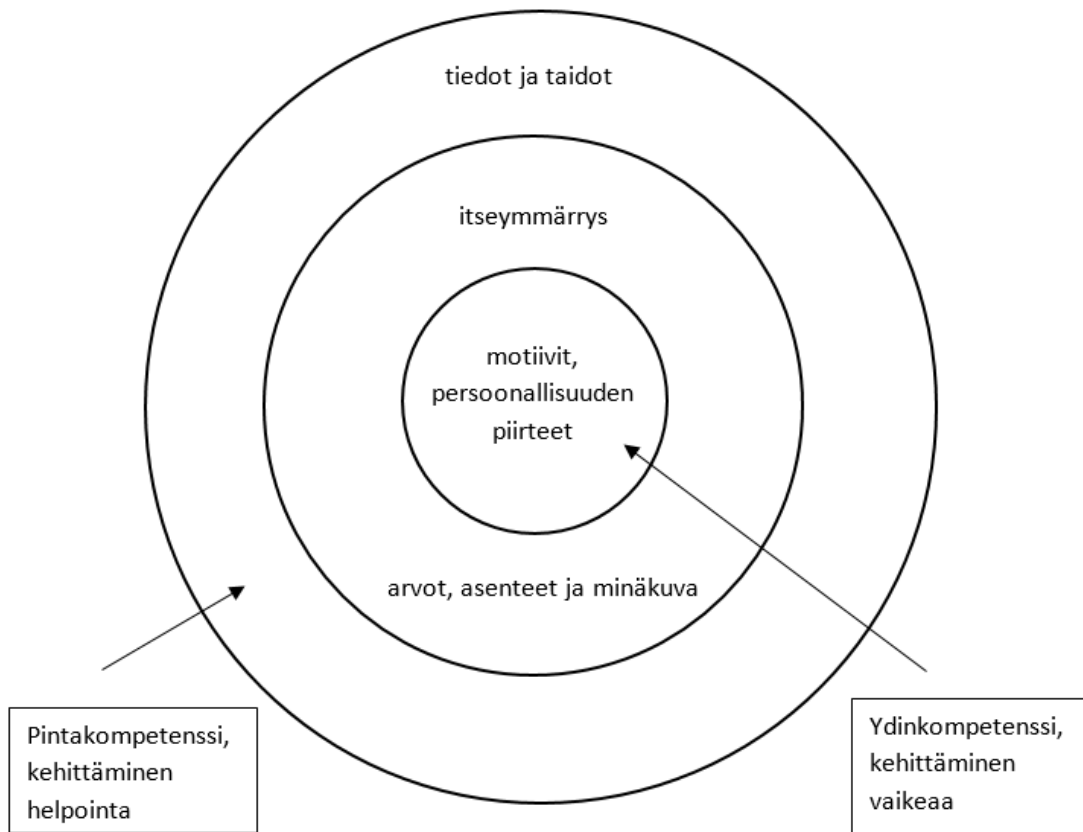
käsialatutkimusta tai näiden erilaisia yhdistelmiä. Yksityinen sektori voi päättää jonkin verran julkista sektoria vapaammin, miten ja millaista henkilöstöä hankkii. (Vaahtio 2002, 63; 2005, 31 – 33.)

Koska rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle organisaation tarpeista ja muodostuvat siten jonkin verran erilaisiksi, yksityiskohtaista ja yleispätevää kuvausta rekrytointiprosessin etenemisestä ei ole mahdollista antaa. Erilaisista rekrytointiprosesseista ja niiden jäsennyksistä voidaan Vaahtion mukaan kuitenkin yleensä löytää ainakin seuraavat kolme vaihetta; työn analyysi, avoimesta työpaikasta ilmoittaminen ja työntekijän valinta. Työn analyysissa organisaatio määrittelee, millaiseen tehtävään työntekijä tarvitaan ja millaisin kriteerein työntekijä tehtävään valintaan. Sen jälkeen määritellään, millä tavoin ja kuinka laajasti työpaikasta ilmoitetaan potentiaalisten ehdokkaiden löytämiseksi. Lopuksi valitaan ehdokkaiden joukosta parhaaksi katsottu henkilö. (Vaahtio 2005, 31.) Rekrytoinnissa siis analysoidaan kaksi asiaa – työ ja työnhakija – ja yhdistetään saatu tieto, kuten Markkanen (1999, 12) saman asian ilmaisee. (ks. myös Salojärvi 127 – 128; Sundvik 2006, 162 – 163.)

Valintakriteerien määrittelyssä tehtävän vaatimaa osaamista voidaan lähestyä esimerkiksi kompetenssin käsitteen kautta. Kompetenssin käsite viittaa johonkin kriteeriin, kohteeseen tai ympäristöön, jonka suhteen kompetenssia, valmiutta tai pätevyyttä osoitetaan. Kompetenssilla tarkoitetaan siis sellaista yksilön ominaisuutta, joka auttaa häntä suoriutumaan tai sopeutumaan tietyssä ympäristössä. Kompetenssi-ajattelu lähtee työympäristössä toteutetun kompetentin, eli pätevän toiminnan tunnistamisesta. Tämän jälkeen tunnistetaan ne yksilölliset, arvioitavissa olevat tekijät, jotka edesauttavat edellä mainitun kompetentin toiminnan toteutumista. Kompetenssi-ajattelussa huomio kiinnittyy yksilön sijasta yksilöön ympäristössään. (Niittamo 2000, 167 – 168; ks. myös Spencer & Spencer 1993.)

Kompetenssit ovat rakenteeltaan yleensä moniulotteisia ja rakentuvat älykkyystekijöiden lisäksi tieto-, taito- ja persoonallisuustekijöistä. Spencer & Spencer (1993) tunnistavat viisi kompetenssiin liittyvää ominaispiirrettä, jotka vaikuttavat henkilön tapaan käyttäytyä ja ajatella. Nämä viisi kompetenssin ”rakennuspalikkaa” ovat motiivit (motives), persoonallisuuden piirteet (traits), itseymmärrys (self-concept) jonka katsotaan pitävän sisällään arvot, asenteet ja minäkuvan, tieto (knowledge) ja taito (skill). Yksittäistä, monikerroksista kompetenssia voidaan hahmottaa ympyränä, jonka ytimenä ovat kompetentin toiminnan edellyttämät persoonalliset piirteet ja motiivit.

Seuraavalla tasolla ovat arvot, asenteet ja henkilön minäkuva ja uloimpana tiedot ja taidot (kuvio 1). (Niittamo 2000, 167 – 169; Vaahtio 2005, 84; Spencer & Spencer 1993, 9 – 15; Petzall 2013, 74.)

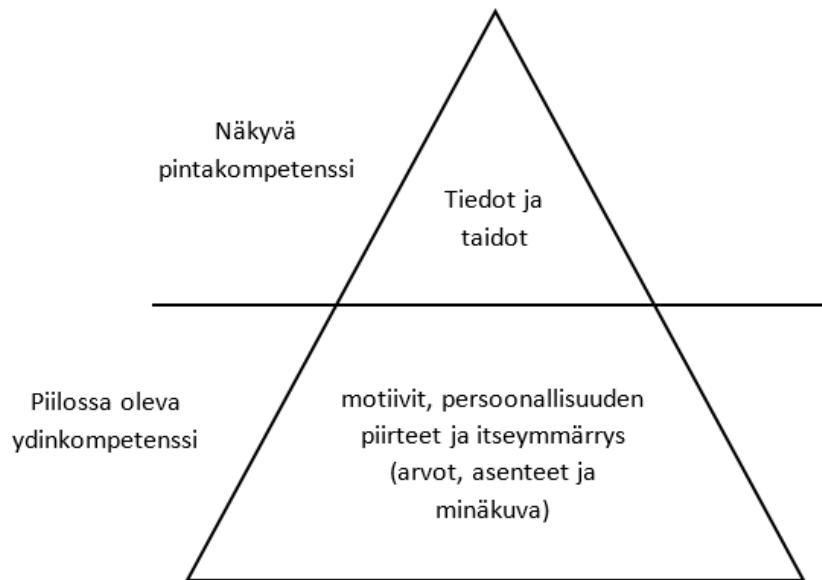


Kuvio 1 Kompetenssin rakennuspalikat (mukaillen Spencer & Spencer 1993, 11.)

Kompetenssit voidaan jaotella myös pinta- ja ydinkompetensseihin. Tiedot ja taidot edustavat tässä jaossa näkyvää pintakompetenssia. Tiedoilla tarkoitetaan tässä tehtävän edellyttämää sisältötietämystä ja taidoilla kykyä suorittaa jokin tehtävä. Persoonallisuustekijät taas edustavat piilossa olevaa ydinkompetenssia, johon kuuluvat ihmisen motiivit, fyysiset ja psyykkiset piirteet sekä henkilön käsitys itsestään (kuvio 2). (Niittamo 2000, 167 – 169; Vaahtio 2005, 84; Spencer & Spencer 1993, 9 – 15; Petzall 2013, 74.)

Koska työssä tarvittava osaaminen muodostuu sekä henkilön persoonallisista piirteistä, että tiedoista ja taidoista, näitä kaikkia pyritään yleensä arvioimaan myös rekrytoinnin yhteydessä. Ydinkompetenssiin kuuluvien piirteiden ja motiivien kehittäminen on vaikeaa, kun taas vastaavasti pintakompetenssiin kuuluvien tietojen ja taitojen kehittäminen on helpompaa. Petzall (2013)

toteaakin, että kustannustehokkainta olisi keskittyä rekrytoinnissa ydinkompetenssien arviointiin, ja henkilöstön kehittämisessä puolestaan panostaa tietojen ja taitojen kehittämiseen. (Niittamo 2000, 167 – 169; Vaahtio 2005, 84; Spencer & Spencer 1993, 9 – 15; Petzall 2013, 74.)



Kuvio 2 Ydin- ja pintakompetenssi (mukaiillen Spencer & Spencer 1993, 11.)

Kompetenssin ohella voidaan puhua myös kvalifikaatioista. Kvalifikaatiot voidaan jakaa kahteen luokkaan: henkilökohtaisiin valmiuksiin (personal qualifications) sekä ammatillisiin, teknisiin tai muodollisiin valmiuksiin (professional, technical tai formal qualifications). (Niittamo 2003, 14). Toinen, saksalaiseen tutkimusperinteeseen nojaava jaottelu puhuu tuotannollisista, normatiivisista ja innovatiivisista kvalifikaatioista. Tässä jaottelussa tuotannolliset kvalifikaatiot liittyvät työn tekniseen osaamiseen, kun taas normatiiviset kvalifikaatiot ovat selkeimmin persoonallisuuteen liittyviä. Innovatiiviset kvalifikaatiot taas liittyvät kehittämis- ja kehittymiskykyyn ja -haluun, sekä kykyyn nähdä työ osana laajempaa kokonaisuutta. Normatiiviset kvalifikaatiot voidaan jakaa edelleen kolmeen alaluokkaan; mukautumis- motivaatio- ja sosio-kulttuurisiin kvalifikaatioihin. Mukautumiskvalifikaatioihin kuuluvat joustavuus, luotettavuus ja tunnollisuus. Motivaatiokvalifikaatioita ovat oma-aloitteisuus, aktiivisuus, sitoutuneisuus työhön sekä yrittäjämäinen työote. Sosio-kulttuuriset kvalifikaatiot puolestaan liittyvät työntekijän ja työyhteisön väliseen suhteeseen. (Vaahtio 2005, 84.)

Vahtion mukaan persoonaan liittyvät valintakriteerit painavat käytännön rekrytointitilanteissa usein enemmän kuin taidolliset osaamisvaatimukset – organisaatioon haetaan toimialasta ja tehtävästä riippumatta ”hyvää tyyppiä”, joka on joustava, motivoitunut, oppimishaluinen, yhteistyökykyinen, aktiivinen, vastuuntuntoinen, miellyttäväkäytöksinen, asiakaspalvelutaitoinen ja itsenäiseen työhön pystyvä. (Vaahtio 2005, 63 – 70; 2007, 20 – 22.) Myös Niittamo tunnistaa henkilökohtaisten kvalifikaatioiden merkityksen kasvaneen. Aikaisemmin julkisissa virkanimityksissä etulyöntiasema oli henkilöllä, jolla oli mahdollisimman pitkä muodollinen koulutus ja pitkä virkaikä. Nykyisin muodollisten kvalifikaatioiden painoarvo on vähentynyt ja henkilökohtaisten kvalifikaatioiden merkitys kasvanut myös julkisen sektorin virkanimityksissä, ja henkilökohtaisiin valmiuksiin kuuluvia johtamis- ja viestintätaitoja sekä erilaisia sosiaalisia kykyjä ja valmiuksia voidaan painottaa valinnassa. (Niittamo 2003, 14 – 15.)

Henkilökohtaisten kvalifikaatioiden painottaminen valintakriteerinä on myös tutkimustiedon valossa perusteltua. Laajat meta-analyysit (mm. Hunter & Hunter 1984) ovat osoittaneet, että erilaiset muodolliset kvalifikaatiot, kuten koulutus tai työkokemus, ennustavat tulevaa työmenestystä henkilökohtaisia kvalifikaatioita heikommin. Muodollisten, teknisten ja ammatillisten kvalifikaatioiden ja henkilökohtaisten kvalifikaatioiden vastakkainasettelu ei kuitenkaan Niittamon mukaan ole hyödyllistä, sillä ne edustavat osaamisen erilaisia ulottuvuuksia. Henkilökohtaisten valmiuksien merkitystä ei Niittamon mukaan kuitenkaan ole syytä aliarvioida, sillä niiden vaikutus erilaisissa työtehtävissä ja ammateissa menestymiseen on osoitettu laajoissa tutkimuksissa. (Niittamo 2003, 14 – 15, 29.)

Kaijalan (2016) mukaan rekrytoinnissa ollaan siirtymässä seuraavaan aikakauteen, jossa rekrytoijan erityisen kiinnostuksen kohteeksi nousee henkilön kehittämispotentiaali. Kaijalan mukaan epävarmassa, monimutkaisessa ja muuttuvassa ympäristössä osaamispohjaiset arviot henkilön valintaperusteena ovat riittämättömiä. Kilpailutilanteen, organisaation strategian tai työyhteisön rakenteen muuttuessa henkilön nykyinen osaaminen ei välttämättä riitäkään. Oleellista ei Kaijalan mukaan olekaan se, löytyykö työntekijältä oikeaa osaamista vaan onko hänellä potentiaalia oppia uutta. (Kaijala 2016.) Kaijalan kuvaama kehittämispotentiaali voidaan mieltää myös innovatiivisina kvalifikaatioina, joihin viitattiin saksalaisen tutkimusperinteeseen nojaavassa kvalifikaatioiden jaossa tuotannollisiin, normatiivisiin ja innovatiivisiin kvalifikaatioihin. (vrt. Vaahtio 2005, 84.)

Vahtio suosittelee arvioimaan valintakriteerejä kriittisesti, jotta valintakriteereiksi päätyvät vain tehtävässä menestymisen kannalta keskeiset osaamisen osa-alueet. Valintakriteerien kirjaaminen auttaa huomioimaan erilaiset valintakriteerit monipuolisesti. Kirjalliset valintakriteerit toimivat rekrytoijan apuna valintaprosessin edetessä myös niin kutsuttua halo-efektiä vastaan, jossa joku hakija häikäisee joko puhelahjoillaan tai yksittäisellä taidollaan rekrytoijan niin, ettei tämä kykene objektiiviseen arviointiin. Kirjallinen valintakriteeristö toimii myös dokumentaationa mahdollisten syrjäntäepäilyjen varalta valintapäätöksen jälkeen. (Vaatio 2002, 81 – 84, 93 – 104; 2005, 63 – 91; 2007, 13 – 14, 19 – 24, ks. myös Niittamo 2003, 14.)

Rekrytointikanavan valinnassa arvioidaan, mikä on paras mahdollinen tapa löytää haluttu ihminen käytettävissä olevilla resursseilla. Rekrytointikanavan valintaan kuuluu päätös siitä, käytetäänkö sisäistä vai ulkoista hakua vai molempia. Jos päädytään ulkoiseen hakuun, se voidaan tehdä joko julkisena hakuna tai suoraan hakuna. Tarvittaessa rekrytoinnin apuna voidaan käyttää organisaation ulkopuolista asiantuntija-apua; konsulttia, ”headhunteria” tai rekrytointiyritystä. (Salojärvi 2009, 166 – 168; Vahtio 2002, 64; 2007, 25 – 32; Österberg 2014, 92 – 96; Kauhanen 2012.)

Lainsäädäntö rajaa jonkin verran työnantajan valinnanmahdollisuuksia rekrytointikanavan valinnassa. Jos työnantajalla on lomautettuja, taloudellisista tai tuotannollisista syistä irtisanottuja, tai koko-aikatyöhön halukkaita osa-aikaisia työntekijöitä, työnantajan tulee tarjota työtä ensisijaisesti heille. Lisäksi julkista hakua käytettäessä työnantajan on tiedotettava avoimesta työpaikasta työpaikalla vakiintuneella tavalla siten, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai koko-aikaisilla työntekijöillä. (Koskinen ym. 2008, 11, 58 – 66, 77 – 78; L 55/2001.)

Varsinainen valintaprosessi alkaa yleensä alustavalla hakijoiden seulomisella. Tämä tapahtuu yleensä hakupapereihin tutustumisella ja ansioluettelon tarkistamisella. Hakemuksiin tutustumisen avulla tehdään alustava arvio valintakriteereiden täyttymisestä. Jos tehtävään on asetettu muodollisia pätevyysvaatimuksia, voidaan ensimmäinen karsinta tehdä tämän pohjalta. Hakijoiden seulontavaiheen jälkeen valitut henkilöt kutsutaan henkilöarviointiin. Joissakin tapauksissa hakemuksiin tutustumista ei tehdä, vaan hakijat kutsutaan suoraan esimerkiksi haastatteluun. Haastattelu on rekrytoinnin seulontavaiheen henkilöarviointimenetelmistä eniten käytetty menetelmä hakemusten ja ansioluettelon tarkastelun jälkeen. (Vaatio 2005, 137 – 141; 2007, 69 – 76; Honkaniemi ym. 2007, 48 – 50; Niittamo 2000, 16; 2003, 22.)

Henkilöarvioinnissa voidaan käyttää apuna haastattelua, erilaisia testimenetelmiä ja simulaatioita. Nämä kolme henkilöstöarvioinnin pääluokkaa pitävät sisällään erilaisia tekniikoita ja työvälineitä sekä testimenetelmien alaluokkia. Varsinaisessa arviointivaiheessa haastattelu on ylivoimaisesti eniten käytetty henkilöarviointimenetelmä. Rekrytoinnissa henkilöarvioinnin tarkoituksena on tuottaa henkilöstä sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävässään. Useiden tutkimusten mukaan parhaiten yksittäisistä henkilöarviointimenetelmistä tulevaa työmenestystä ennustaa yleinen älykkyystesti, erityisesti asiantuntija- ja johtotehtävissä. Uudempien tutkimusten mukaan lähes yhtä hyvään ennustuskyykyyn yltää strukturoitu haastattelu. Työnäytetestit ennustavat menestymistä työtehtävissä vielä edellä mainittuja henkilöarvioinnin menetelmiä paremmin, mutta on käyttökelpoinen vain tehtävissä, jotka työnhakija jo hallitsee. (mm. Hunter & Hunter 1984; Schmidt & Hunter 1998; Robertson & Smith 2001; Niittamo 2000, 16; 2003, 17 – 19, 22 – 23.)

Rekrytointitilanteessa myös työnhakija arvioi työpaikkaa, sen tarjoamia mahdollisuuksia ja työpaikan sopivuutta omiin arvoihinsa ja tavoitteisiinsa. Rekrytointi voidaankin nähdä kaksisuuntaisena arviointitilanteena, jonka tavoitteena on selvittää työyhteisön ja yksilön tarpeiden yhteensopivuus. Henkilöstön merkitys organisaation tuloksentekijänä on tunnistettu ja tunnustettu, ja erityisesti tietointensiivisillä on puhuttu olevan käynnissä ”sota osaajista” (the war of talents) jo 1980-luvulta lähtien. Useiden tutkijoiden ja käytännön henkilöstötyön tekijöiden jakaman käsityksen mukaan tämä ”sota osaajista” jatkuu. Myös Suomessa eletään kahtiajakautuneessa työmarkkinatilanteessa, jossa on samaan aikaan sekä paljon työttömiä työnhakijoita, että kova pula huipputalentaajista. Työntekijöiden henkisen pääoman merkityksen kasvu, suurten ikäluokkien jääminen eläkkeelle ja työntekijöiden aiempaa suuri valmius vaihtaa työnantajaa on saanut aikaan sen, että työnantajat joutuvat monella alalla kilpailemaan parhaista työntekijöistä. Työmarkkinoilla onkin joidenkin arvioiden mukaan alkanut työntekijän aikakausi, kun työnantajat pyrkivät hukuttelemaan palvelukseensa parhaita osaajia. (Berthon ym. 2005, 151 – 156; Alnıaçık ym. 2014, 336 – 337; Kaijala 2016; Michaels ym. 2001, 1 – 6; Lievens & Highhouse 2003; Vaahtio 2005, 141, 143; Honkaniemi ym. 2007 62 – 63; Koivisto 2004, 60.)

3.4 Haastattelu henkilöarviointimenetelmänä

Haastattelu on yleisin ja eniten käytetty henkilöarvioinnin menetelmä rekrytoinnissa työnhakijoiden arviointivaiheessa. Haastattelijä muodostaa haastattelussa tehtyjen havaintojen pohjalta arvion

henkilöstä kohteena olevaa tehtävää tai uraa ajatellen. Työhaastattelun tavoitteena onkin tehdä asianmukainen henkilöarviointi. Haastattelutekniikat jaetaan perinteisesti kahteen pääluokkaan; strukturoituun, eli jäsennettyyn haastatteluun ja strukturoimattomaan, eli vapaamuotoiseen haastatteluun. Näiden lisäksi on haastattelutekniikoita, jotka yhdistelevät elementtejä sekä strukturoidusta että strukturoimattomasta haastattelusta. Haastattelut voidaan jaotella myös yksilö-, paneeli- ja ryhmähaastatteluihin toteuttamistavan mukaan. (Niittamo 2000, 27 – 46; 2003, 24 – 26.)

Strukturoitu, eli jäsennetty haastattelu on sarja työtä koskevia kysymyksiä, jotka esitetään johdonmukaisesti ja joihin annettavat vastaukset arvioidaan etukäteen tehdyn suunnitelman mukaan (Pursell, Campion & Gaylord 1980, 908). Strukturoidussa haastattelussa samat kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikille haastateltaville. Strukturoidun haastattelun tärkeimpänä etuna on sen yhteismitallisuus, joka tekee haastateltavien vertailusta helpompaa. Toinen tärkeä etu on haastattelijoiden huomiointikyvyn vapautuminen haastateltavan kuunteluun ja havainnointiin kysymysten keksimisen sijaan. Kolmantena etuna on haastattelun objektiivisuus; haastattelun etukäteinen jäsentäminen varmistaa sen, että kaikki tärkeät ja pakolliset asiat tulevat käsiteltyksi ja toisaalta sitouttaa haastattelijan ennalta jäsennettyyn haastattelurunkoon. (Niittamo 2003, 31 – 33; Vaahtio 2005, 146.) Lukuisissa tutkimuksissa onkin todettu strukturoidun haastattelun ennustavan työntekijän tulevaa työssä suoriutumista strukturoimatonta haastattelua paremmin (mm. Wiesner & Cronshaw 1988; Campion ym. 1997; Marchese & Muchinsky 1993; McDaniel ym. 1994; Huffcutt & Arthur 1994.)

Tutkimuskirjallisuudessa tunnetuimmat strukturoidun haastattelun tekniikat ovat Latham, Saari, Pursell & Campion:n (1980) tilannehaastattelu (Situational Interview, SI) ja Janz:n (1982) toiminnankuvaus-haastattelu (Behavior description interview, BDI). Latham ja hänen kollegoidensa tilannehaastattelu-mallissa haastateltava kertoo, miten toimisi erilaisissa haastattelijan antamissa kuvitteellisissa työtilanteissa. Janz:n toiminnankuvaus-haastattelussa haastateltavaa pyydetään kuvaamaan omaa toimintaansa sellaisissa todellisuudessa tapahtuneissa tilanteissa, jotka muistuttavat haastattelijan esittämiä esimerkeiksi antamia, tulevassa tehtävässä tärkeiksi havaittuja ongelmanratkaisutilanteita. (Janz 1982; Latham ym. 1980; Latham & Saari 1984; Niittamo 2000, 34 – 35; 2003, 33 – 34.)

Strukturoituun haastatteluun liittyy myös joitakin ongelmia. Strukturoidun haastattelutekniikan käyttöönotto ja soveltaminen vaativat haastattelijalta jonkin verran perehtymistä ja harjoittelua, joka

voi nostaa tekniikan käyttöönoton kynnystä. Yksi strukturoituun haastatteluun liittyvä uhka on haastattelun liiallinen kaavamaisuus. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset liittyvät yleensä enemmän konkreettiseen toimintaan, työntekoon ja haastateltavan havaintoihin työtehtävistä kuin strukturoimattomassa haastattelussa. Myöskään haastattelutekniikka ei tue haastateltavan persoonallisuuden esiin tuloa. Epäonnistuessaan strukturoitu haastattelu voi johtaa jäykkään etukäteen luotujen sääntöjen noudattamiseen, mekaaniseen vastausten kirjaamiseen ja vuorovaikutuksen puuttumiseen haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Niittamo 2000, 32 – 33; 2003, 31 – 33; Vaahtio 2005, 146.)

Strukturoimaton eli vapaamuotoinen haastattelu etenee ilman ennalta suunniteltua tai sovittua kaavaa. Haastattelu lähtee liikkeelle, etenee ja suuntautuu haastateltavan ja haastattelijan spontaanien aloitteiden sekä heidän välillään syntyvän vuorovaikutuksen ehdoilla. Strukturoimattomassa haastattelussa sekä haastattelija että haastateltava voivat yhtä lailla esittää kysymyksiä ja tehdä aloitteita. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa ulkoisesti ja rakenteeltaan haastattelutekniikoista eniten tavallista keskustelua ja sosiaalista seurustelua. Strukturoimattomassa haastattelussa suositetaan hyvin avoimia ja jopa ”maailmaa syleileviä” kysymyksiä. Strukturoimaton haastattelu on muodoltaan ja tyyliltään subjektiivinen; kysymysten asettaminen, esittämistapa ja tulkinta perustuvat haastattelijan intuitioon, eivät minkään etukäteen sovitun systematiikan varaan. Tällaisten kysymysten julkilausumattomana tavoitteena on peilata haastateltavan persoonallisuutta ja arvostuksia. (Niittamo 2000, 28 – 31; 2003, 28 – 31; Vaahtio 2005, 147.)

Strukturoimattoman haastattelun etuihin voidaan katsoa kuuluvan sen – ainakin näennäinen – tasavertain vuorovaikutus, johon haastattelija ja haastateltava osallistuvat tasaveroisina keskustelukumppaneina. Strukturoimattomalla haastattelulla voidaan tavoittaa haastateltavan persoonallisuutta paremmin kuin strukturoidulla haastattelulla; haastateltavalle vapaa vuorovaikutustilanne tuo mahdollisuuden tuoda esiin persoonallisuuttaan ja haastattelijalle mahdollisuuden tavoittaa haastateltava aitona ja kokonaisena ihmisenä. Tutkimuksin on kuitenkin voitu osoittaa, että persoonallisuuden arvioiminen on huomattavasti vaikeampaa ja enemmän aikaa vievää kuin mitä ihmiset yleensä luulevat (McAdams 1995). Lisäksi työhaastatteluja tekevät henkilöt ovat usein tietämättömiä persoonallisuuden havaitsemiseen ja arvioimiseen sisältyvistä virhelähteistä. Koska haastattelua ei jäsennetä etukäteen, se on myös hyvin riippuvainen haastattelijan taidoista. Strukturoimattoman haastattelun avulla voidaan sen sijaan havainnoida ja arvioida haastateltavan

suhtautumista haastatteliin. Keskinäisten tunnekemioiden syntyminen tai syntymättä jääminen tulee näkyviin vapaassa vuorovaikutustilanteessa. (Niittamo 2000, 28 – 31; 2003, 28 – 31, 35.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon sijoittuvat puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu sekä erilaiset yhdistelmätekniikat. Teemahaastattelu sisältää valmiin kysymysrungon, mutta kysymysten esittämisjärjestys on vapaa. Kysymyksiä voidaan myös muotoilla uudelleen ja nostaa esiin teemoja, joihin haastateltavan odotetaan tarttuvan. Haastateltava voi vaikuttaa haastattelun kulkuun ja sisältöön strukturoitua haastattelua enemmän ja näin haastateltavan kiinnostuksen kohteet ja persoonallisuus pääsevät strukturoitua haastattelua paremmin esiin. (Vaahtio 2005, 146 – 147.)

Yhdistelmätekniikoissa on pyritty yhdistämään strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun parhaat puolet. Esimerkiksi Niittamon yhdistelmätekniikassa systemaattiseen jäsenyykseen yhdistetään avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa omaehtoisesti. Kysymykset on jäsennetty etukäteen ja ne esitetään ja tulkitaan etukäteistä jäsenyyttä noudattaen. Kaikki kysymykset koskevat työn tekemistä. Osa kysymyksistä on yleiskysymyksiä, jotka voidaan kysyä hyvin erilaisiin tehtäviin työntekijää haettaessa ja osa taas tehtäväkohtaisia, esimerkiksi johtamiseen liittyviä kysymyksiä. Kysymykset toistuvat samoina eri haastateltaville ja ne esitetään aina samassa järjestyksessä. Strukturoimattomasta haastattelusta yhdistelmätekniikka eroaa siten, että yhdistelmätekniikassa avoimuus on suunniteltua. Haastateltavan omaehtoisia vastauksia on näin helpompi arvioida kuin ilman etukäteisjäsenyyttä. Strukturoiduista tekniikoista yhdistelmätekniikka taas eroaa siten, että kysymykset ovat yleisiä, ei kohdotehtävään sidottuja. Lisäksi yhdistelmätekniikka eroaa strukturoiduista tekniikoista siten, että haastateltavan vastaukset ovat toimintaa jota arvioidaan. Arvioinnin kohteena ei siis ole toiminta, jota haastateltava kuvaa, vaan arviointi kohdistuu haastateltavan työstämään vastaukseen. (Niittamo 2000, 37 – 49; 2003, 34 – 39.)

Niittamon mukaan suurin osa työhaastatteluista tehdään yksilöhaastatteluina, jossa yksi haastattelija haastattelee yhtä ehdokasta. Paneelihaastattelussa haastattelijoita on useampi henkilö haastattelemassa yhtä työhakijaa, kun taas ryhmähaastattelussa yksi tai useampi haastattelija haastattelee samanaikaisesti useampaa henkilöä. Haastattelijana toimivat yleensä asiantuntijat, päätöksentekijät tai työhön ottavan yksikön jäsenet. Jälkimmäisessä tapauksessa haastattelun tarkoituksena on yleensä arvioida työnhakijan soveltuvuutta työyhteisön jäseneksi. (Niittamo 2000, 20 – 21; 2003, 24 – 26.)

Yksilö-, paneeli- ja ryhmähaastattelut eroavat myös sisällöllisesti. Ero on helppo huomata asettumalla haastateltavan asemaan, jonka näkökulmasta ryhmähaastattelu on ensisijaisesti esiintymistilanne. Ryhmähaastattelussa henkilö tulee arvioiduksi ensisijaisesti sosiaalisten ja esiintymistaitojensa perusteella, ja sosiaalisena stressitilanteena ryhmähaastattelu tuo esille erityisesti sosiaalisten taitojen ja esiintymistaitojen vähäisyyden tai puutteet. Ryhmähaastattelutilanne suosiikin ehdokkaita, jotka ovat ulospäinsuuntautuneita ja joilla on esiintymiskokemusta. (Niittamo 2000, 20 – 21; 2003, 24 – 26; Sundvik 2005, 110 – 111.)

Ryhmähaastattelu on Niittamon mukaan tarkoituksenmukainen haastattelutapa erityisesti silloin, kun halutaan selvittää haastateltavan sosiaalisia esiintymistaitoja, suoriutumista sosiaalisesti vaativissa tai paineisissa ympäristöissä, tai soveltuvuutta työyhteisön jäseneksi. Kun ryhmähaastattelun ominaispiirteet tunnistetaan, sitä voidaan käyttää tarkoituksenmukaisesti hyödyksi henkilöarvioinnissa. Ryhmähaastattelua käytettäessä on kuitenkin tärkeää huomioida, että henkilön työkompetenssi ja potentiaali koostuvat muistakin osa-alueista kuin esiintymiskyvystä. Niittamon mukaan ryhmähaastattelun ei tulisi korvata yksilöhaastattelua, sillä yksilö- ja ryhmähaastattelun käyttötarkoitukset eroavat toisistaan. Niittamon mukaan ryhmähaastattelulla ei saavuteta yhtä yksilöivää, syvällistä ja perinpohjaista henkilöarviointia kuin yksilöhaastattelulla. (Niittamo 2000, 20 – 21; 2003, 24 – 26.)

Paneelihaastattelu eroaa ryhmähaastattelusta siten, että haastateltavia on läsnä yksi kerrallaan. Kuitenkin myös paneelihaastattelussa on läsnä sama sosiaalisen paineen elementti kuin ryhmähaastattelussa, erityisesti jos haastattelijoina on monta. Paneelihaastattelun sijaan voidaan puhua myös parihaastattelusta silloin, kun haastattelijoina on kaksi. Paneeli- ja parihaastattelulla hakijasta voidaan saada monipuolisempi näkemys kuin yksin haastatteleminen. Yhden haastattelijan esittäessä kysymyksiä toinen haastattelijoina voi keskittyä kuuntelemaan ja tarkkailemaan haastateltavaa. Jos haastattelijalla on kokematon, toisen haastattelijan mukanaolo voi vähentää vääristyneitä, subjektiivisia arvioita haastateltavasta. Haastattelijat voivat vertailla mielipiteitään ja käsityksiään jälkeenpäin ja saada lisää varmuutta arviointiinsa. Tutkimustulokset tosin ovat ristiriitaisia siinä, parantaako useiden haastattelijoiden käyttäminen haastattelun kykyä ennustaa tulevaa työssä suoriutumista. (Honkaniemi ym. 2007, 62, Sundvik 2005, 110 – 111; Koivisto 2004, 65, Vaahtio 2005, 143 – 145; 2007, 78 – 79; Niittamo 2000, 19; 2003, 23; Alajoki 2014, 45; vrt. Wiesner & Cronshaw 1988, 281 – 283; McDaniel ym. 1994, 605 – 608; Conway, Jako & Goodman 1995.)

Alajoki (2014, 45) suosittelee haastattelutapaa, jossa haastattelutilanteessa on kahden haastattelijan lisäksi kolmas henkilö, joka keskittyy tarkkailemaan eikä juurikaan osallistu itse haastatteluun. Alajoen mukaan ulkopuolinen tarkkailija havaitsee haastattelijoita paremmin esimerkiksi luonnehäiriöiselle henkilölle tyypillisen manipulatiivisen käytöksen ja imartelun. Vaahtio (2005, 144) sen sijaan suhtautuu kriittisesti ulkopuolisen tarkkailijan käyttöön.

Henkilöarvointimenetelmien tavoitteena on tuottaa henkilön ominaisuuksista sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä tulevassa työtehtävässään. Työmenestystä on eri tutkimuksissa arvioitu eri tavoin, mm. esimiesten tekemien arviointien, ylennysten ja palkkakehityksen avulla. Henkilöarvointimenetelmän validiteetilla tarkoitetaan sen kykyä mitata tavoiteltua ominaisuutta, ts. tuottaa henkilöstä sellaista tietoa, joka ennustaa henkilön tulevaa suoriutumista työssään. Validiteetti voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: kriteeri-, sisältö- ja käsitevaliditeettiin. Käytännön toimintaa ajatellen tärkeimpänä näistä voidaan pitää kriteerivaliditeettia, eli menetelmän kykyä ennustaa sellaista toimintaa, jota sen oletetaankin ennustavan. (Niittamo 2003, 15 – 17.)

Haastattelu on inhimillistä toimintaa, ja sen validiteettiin vaikuttavat haastattelutekniikan ja -tavan lisäksi lukuiset seikat. Eri haastattelijoiden suorittamien haastatteluiden välillä on havaittu merkittäviä eroja haastattelun ennustetarkkuudessa. Haastattelijan osaamiselle, toisin kuin esimerkiksi henkilöarvioinnissa käytettävien testien suorittajalle, ei ole lainsäädännössä asetettu vaatimuksia. Haastattelijan taitojen on tutkimuksissa osoitettu vaikuttavan haastattelun arviointitarkkuuteen (mm. Dipboye, Gaugler, Hayes & Parker 2001). Erot eri haastattelijoiden taitojen välillä eivät kuitenkaan ole niin suuria, kuin yleinen keskustelu antaisi ymmärtää (mm. Pulakos, Schmitt, Whitney & Smith 1996). Haastattelutaitoja ja arviointivalmiuksia voi myös kehittää tutustumalla eri haastattelutekniikoihin sekä hankkimalla haastattelukoulutusta ja -kokemusta (Niittamo 2003, 26, 127; Arvey & Campion 1982; Huffcutt & Woehr 1999; Stevens 1998; Conway ym. 1995). Myös haastattelijan motivaatio haastattelutilanteessa vaikuttaa haastattelun ennustetarkkuuteen. Ennustetarkkuutta voidaan tutkimusten (mm. Brtek & Motowidlo 2002) mukaan lisätä kiinnittämällä tähän tietoista huomiota. (ks. myös Cook 2004, 42.)

Haastattelun validiteettiin vaikuttaa myös haastateltavan käyttäytyminen haastattelutilanteessa. Haastateltava pyrkii usein tietoisesti antamaan itsestään mahdollisimman positiivisen kuvan, ja tätä myös haastattelijat tutkimusten valossa haastateltavalta odottavat. Higgins, Judge ja Ferris (2003)

osoittivat meta-analyysissaan, että haastateltavat, jotka pyrkivät antamaan itsestään positiivisen kuvan, saivat haastattelussa haastattelijoilta parempia arvioita. Sillä, miten haastateltavat selittävät aiempia epäonnistumisiaan, on vaikutusta siihen, millaisen kuvan haastateltava itsestään antaa. Silvester, Anderson-Gough, Anderson & Mohamed (2002) osoittivat, että henkilö joka arvioi aiemman epäonnistumisen johtuvan itsestään, antoi itsestään paremman kuvan kuin henkilö, joka syytti epäonnistumisestaan muita ihmisiä. (ks. myös Cook 2004, 43.)

Haastateltavan saama haastattelu- ja työnhakuvalmennus voi niin ikään vaikuttaa heidän saamiinsa arvioihin haastattelutilanteessa. Maurer, Solamon ja Troxtel (1998) sekä Maurer, Solamon, Andrews ja Troxtel (2001) osoittivat, että haastatteluvalmennusta saaneet henkilöt suoriutuivat haastatteluissa paremmin. Haastateltavan pyrkimys mahdollisimman hyvän kuvan antamiseen itsestään voi johtaa myös suoranaiseen valehteluun. Ekman ja O'Sullivan (1991) osoittivat, että haastattelijat ovat useimmiten kykenemättömiä havaitsemaan haastateltavan valehtelua. (ks. myös Cook 2004, 43.)

Myös haastattelu- ja arviointikäytännöt vaikuttavat haastattelun validiteettiin. Aiemmin on esitetty haastattelijoiden lukumäärän (mm. Wiesner & Cronshaw 1988; Conway ym. 1995; McDaniel ym. 1994) ja osaamisen (mm. Dipboye ym. 2001, Pulakos ym. 1996, Conway ym. 1995; Huffcutt & Woehr 1999; Stevens 1998; Arvey & Campion 1982) vaikuttavan haastattelun tarkkuuteen. Lisäksi haastattelun validiteettiin vaikuttaa se, käytetäänkö samaa tai samoja haastattelihoita kaikissa samaa rekrytointia koskevissa haastatteluissa. Huffcutt ja Woehr (1999) osoittivat, että samoja haastattelihoita käyttämällä haastatteluiden validiteettia voidaan parantaa huomattavasti. (ks. myös Cook 2004, 42 – 48.)

Myös muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana voi vaikuttaa haastattelun validiteettiin. Huffcutt ja Woehr (1999) osoittivat, että haastattelut, joissa haastattelijat tekivät muistiinpanoja haastateltavasta, ylsivät huomattavasti parempaan ennustetarkkuuteen kuin haastattelut joissa muistiinpanoja ei tehty. Middendorf ja Macan 2002 tosin asettavat tämän kyseenalaiseksi osoittamalla, että muistiinpanojen tekeminen auttaa muistamaan mitä haastattelussa on tapahtunut, mutta ei paranna haastattelun tarkkuutta. Burnett, Fan, Motowidlo ja Degroot (1998) puolestaan osoittivat, että merkittävää haastattelun tarkkuuden kannalta on se, mistä muistiinpanoja tehdään. Muistiinpanojen kirjaaminen haastateltavan puheesta paransi haastattelun ennustetarkkuutta, kun taas muistiinpanojen tekeminen haastateltavan käytöksestä heikensi sitä.

Mitä ominaisuuksia tai osaamista haastattelulla pyritään siis arvioimaan tai tavoittamaan? Ensinnäkin haastattelun avulla voidaan saada tietoa haastateltavan henkilön älykkyydestä. Erityisesti strukturoidun haastattelun ja älyllisiä kykyjä mittaavan testin välillä on todettu systemaattisia yhteyksiä (Campion ym. 1997, Huffcutt, Roth & McDaniel 1996; Salgado & Moscoso 2002). Älykkyyden puolestaan on todettu korreloivan tulevaan työmenestyksen erityisesti johto- ja esimiestehtävissä (mm. Hunter & Hunter 1984). Strukturoidun haastattelun avulla voidaan arvioida melko luotettavasti myös henkilön työtä koskevaa tietämystä. Haastateltavan henkilön persoonallisuudesta puolestaan voidaan saada tietoa erityisesti strukturoimattoman haastattelun avulla (mm. Salgado & Moscoso 2002). Tämä on myös työhaastatteluja tekevien henkilöiden mukaan yksi haastattelun päätavoitteista. Samaten on viitteitä siitä, että haastattelun avulla voidaan saada tietoa haastateltavan sosiaalisista taidoista. On esitetty, että tällaista arviota voidaan tehdä paremmin strukturoimattomassa kuin strukturoidussa haastattelussa. Tutkimustulokset haastattelun kyvystä tuottaa validia tietoa haastateltavan henkilön persoonallisuuden piirteistä ja sosiaalisista taidoista ovat kuitenkin ristiriitaisia. (Campion ym. 1997, Huffcutt ym. 1996; Salgado & Moscoso 2002; Hunter & Hunter 1984; Niittamo 2000, 141 – 143; Cook 2004, 53 – 54.)

Rekrytointitilanteessa arviointia tehdään kahdensuuntaisesti – myös haastateltava arvioi mahdollista tulevaa työnantajaansa ja tarjolla olevaa työtehtävää. Työhaastattelulla onkin kaksi tehtävää; tuottaa arviointitietoa työtä hakevasta henkilöstä rekrytointipäätöksen tueksi, sekä antaa tietoa työnhakijalle työnantajasta ja tarjolla olevasta tehtävästä. Haastattelijana toimiva henkilö joutuu tasapainoilemaan näiden kahden tehtävän välillä haastattelutilanteessa. Kilpailtaessa parhaista työntekijöistä myös työnantaja on arvioinnin kohteena ja joutuu vakuuttamaan haastateltavan työpaikan vastaanottamisen kannattavuudesta. (Honkaniemi ym. 2007, 63; Niittamo 2000, 61 – 62, 78 – 79.) Onnistuneen rekrytointipäätöksen edellytyksenä on, että molemmilla haastattelun osapuolilla on käytettävissään käyttökelpoista tietoa päätöksentekonsa tueksi.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne ja sen onnistumiseen lukuisat eri tekijät. Monet haastateltavista ovat hyvin jännittyneitä saapuessaan haastatteluun. Kenenkään etu ei ole, että haastattelu epäonnistuu jännityksen vuoksi. Vapautuneen ilmapiirin luominen kuuluu ensisijaisesti haastattelijan vastuulle. Haastattelijalla voi helpoiten lievittää haastateltavan jännitystä käyttäytymällä itse luontevan ystävällisesti. Myös tila vaikuttaa haastattelun onnistumiseen ja luontevan ilmapiirin syntymiseen. Haastattelun onnistumista edistää, jos tila on neutraali ja rauhallinen ja tarjoaa tasa-arvoiset puitteet

haastateltavalle ja haastattelijalle. Vuorovaikutuksen haastateltavan ja haastattelijan välillä tulisi olla kaksisuuntaista. (Vaahtio 2005, 141 – 158.)

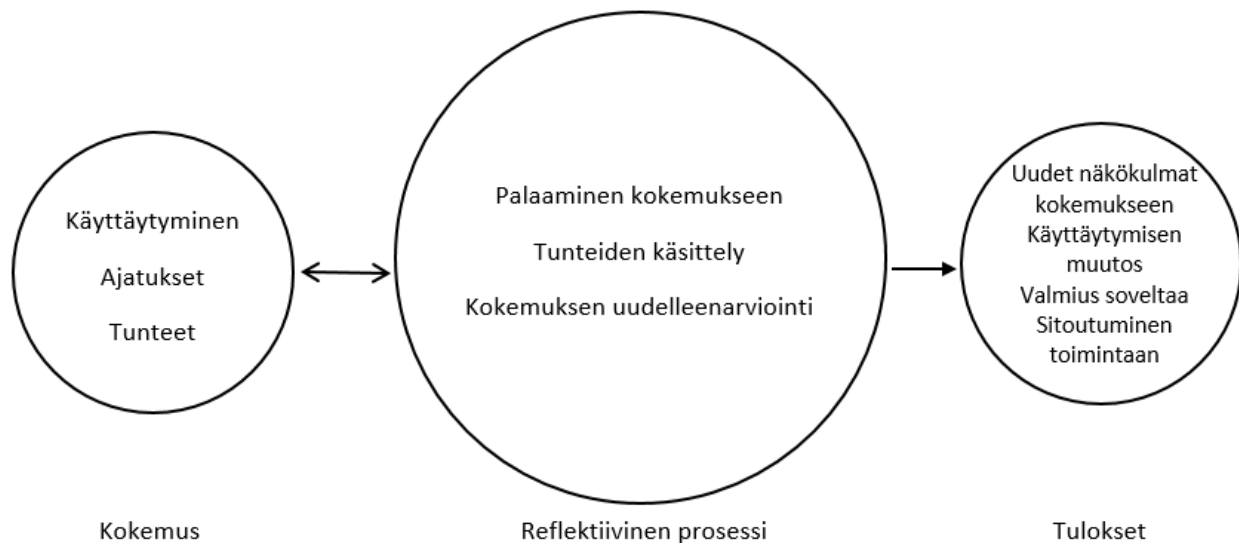
3.5 Reflektio

Reflektio tarkoittaa opitun ja koetun asian pohdiskelua ja jäsentämistä. Reflektiivinen puolestaan tarkoittaa reflektiota suorittavaa. (Kielitoimiston sanakirja 2014.) John Dewey [1933, 9] kuvaa reflektiota teoksessaan *How We Think* ”minkä tahansa uskomuksen tai tiedon aktiiviseksi, sinnikkääksi ja huolelliseksi arvioimiseksi sitä tukevien perusteiden ja myöhempien pyrkimysten valossa”. (Jay & Johnson 2002, 74.) Turusen määritelmän mukaan reflektio tarkoittaa ajattelun tiedostamista, eli ”ajattelun ajattelua”. Ajattelu voidaan Turusen mukaan asettaa reflektion kohteeksi eri tavoin. Yleisintä on ajattelun sisältöjen reflektio. Reflektio on mahdollista kohdistaa myös ajatteluun sinänsä, jolloin reflektion kohteena on ajattelun olemus, ei ajattelun sisältö. (Turunen 1998, 31 – 33.) Yleensä reflektiolla kuitenkin tarkoitetaan ajattelun sisältöjen reflektointia.

Reflektioprosessia voidaan jäsentää eri tavoin. Boud, Keogh & Walker (1985) kuvaavat reflektiota oppimisprosessissa kolmiportaisen mallin avulla, jossa kokemukset ja reflektio ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa (kuvio 3). Mallin ja reflektiivisen prosessin lähtökohtana on henkilön kokemus, joka on myös reflektion kohde. Kokemuksella tarkoitetaan kokemusta kokonaisuutena; käyttäytymistä, ajatuksia ja tunteita. Reflektiivinen prosessi alkaa kokemukseen palaamisella, jolloin kokemus ja sen herättämät reaktiot pyritään palauttamaan mieleen ja kuvailemaan sellaisenaan. Kokemukseen palaaminen voidaan tehdä myös kirjoittamalla tai kertomalla kokemuksesta toiselle henkilölle. Usein kokemukseen palaamisen yhteydessä mieleen tulee yksityiskohtia, jotka tilanteessa on joko ohittanut tai jättänyt huomiotta. Tärkeä osa kokemukseen palaamista on kokemuksen herättämien, niin positiivisten kuin negatiivistenkin tunteiden tunnistaminen ja tunnustaminen. (Mäkinen 2002; Boud ym. 1985, 18 – 29.)

Seuraavan vaiheen reflektiivisessä prosessissa muodostaa tunteiden käsittely. Tunteet voivat muodostua oppimisen esteeksi. Reflektiossa oppimista estävistä tunteista pyritään tulemaan tietoiseksi ja käsittelemään ne. Vastaavasti kokemuksen herättämiä positiivisia tunteita pyritään hyödyntämään reflektiossa. Kolmannessa vaiheessa reflektiivisessä prosessissa kokemus uudelleenarvioidaan. Kokemuksen uudelleenarvioinnissa kokemusta arvioidaan kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti; mitä tapahtui ja miksi, mitkä tekijät vaikuttivat tapahtuneeseen, mikä oli henkilön

oma osuus tapahtumiin, olisiko jotakin voinut tehdä toisin? Kokemuksen uudelleenarvioinnissa henkilö konstruoi uutta tietoa tai uusia näkökulmia aikaisempiin tietoihinsa ja näkemyksiinsä, kun kokemuksen ja reflektion herättämät uudet ajatukset ja tunteet yhdistetään jo tiedettyyn. Reflektion tuloksena ovat uudet näkökulmat kokemukseen, käyttäytymisen muutos, valmius soveltamiseen ja/ tai sitoutuminen toimintaan. (Mäkinen 2002; Boud ym. 1985, 29 – 36.)



Kuvio 3 Reflektiivinen prosessi (mukaillen Boud ym. 1985, 36.)

Reflektion toteutustavat voidaan jakaa myös tekniseen, kuvailevaan, dialogiseen ja kriittiseen reflektioon reflektion luonteen mukaisesti. Näiden lisäksi voidaan tunnistaa edellä mainittuja reflektiotyyppejä yhdistävä ”reflection-in-action”, jota voidaan pitää vaativimpana reflektion toteutustapana. Teknisessä reflektiossa henkilö tarkastelee toimintaansa usein ulkoa annetun teorian tai käsitteistön valossa. Tekninen reflektio kiinnittyy henkilön omaan kokemusmaailmaan ja aiempiin kokemuksiin. Kuvailevassa reflektiossa analysoidaan henkilön toimintaa ja tavoitteena on usein löytää ja kuvata tapahtumien syitä. Dialogisessa reflektiossa huomioidaan erilaiset näkökulmat ja kilpailevat näkemykset ja etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja. Kriittinen reflektio on luonteeltaan vallitsevia käsityksiä kyseenalaistavaa ja kokemuksia problematisoivaa. Vaativin reflektion muoto yhdistelee tilanteeseen sopivalla tavalla kaikkia edellä mainittuja reflektiotyyppejä. (Hatton & Smith 1994, 45 – 46.)

Henkilön ominaisuudet, aiemmat kokemukset, toiveet, aikomukset ja tavoitteet vaikuttavat reflektioprosessiin sen kaikissa vaiheissa. Kokemus on eri henkilöillä erilainen ja henkilön valmiudet

tarkastella ja tulla tietoiseksi kokemukseensa vaikuttavista tekijöistä vaihtelevat. (Boud ym. 1985, 21 – 26.) Mäkinen (2002) kuitenkin toteaa, että reflektiotaitoja voi harjoitella ja niissä harjaantua.

3.6 Reflektiivinen tiimi

Reflektiivinen tiimi, josta käytetään myös nimitystä reflektiivinen työryhmä, on norjalaisen tutkijan Tom Andersenin 1980-luvulla perheterapiaan kehittämä menetelmä. Perheterapia on terapiamuoto, joka toteutetaan terapeutin tai useiden terapeuttien muodostaman työryhmän ja perheen välisen vuorovaikutuksen avulla. Tom Andersen kehitti reflektiivisen tiimin menetelmän apuvälineeksi erityisesti jumiutuneisiin perheterapeuttisiin keskusteluihin. (Aaltonen 2009; Rautkallio 1997, 6 – 7; Brownlee, Vis & McKenna 2009, 139 – 140; Pender & Stinchfield 2012, 117; Willot, Hatton & Oyeboode 2012, 181; Andersen 1987.)

Reflektiivisen tiimin menetelmän voidaan katsoa kehittyneen milanolaisesta terapiasuuntauksesta. Milanolaisessa perheterapiassa reflektioryhmä keskustelee yksisuuntaisen peililasin takana ja tekee havaintoja ja ehdotuksia terapeutille niin kutsuttujen taukokeskustelujen aikana. Milanolaisessa perheterapiassa perhe ei osallistu reflektioon. Milanolaiseen perheterapiaan kuuluu myös hypoteesin tekeminen perheen tilanteesta ja reflektiitiimin keskinäinen vuoropuhelu terapeutin ja perheen keskustelun aikana, toisin kuin reflektiiviseen tiimin menetelmässä. (Rautkallio 1997, 6 – 7; Brownlee ym. 2009, 139 – 140; Pender & Stinchfield 2012, 117; Andersen 1987.)

Reflektiivisen tiimin kehittymisen vaikuttimena oli paradigman muutos perheterapiassa ja terapiakentällä laajemminkin. Uudessa paradigmassa terapeutin valta-asemaa suhteessa potilaaseen alettiin kyseenalaistaa, ja potilas ja terapeutti nähtiin tasa-arvoisina toimijoina terapiatilanteessa. Toinen merkittävä ero aikaisempaan terapiaparadigmaan oli huomion kiinnittäminen systeemeihin yksilön patologisuuden sijaan. Hoitosysteemistä ja siinä tapahtuvasta monen suuntaisesta informaation vaihdosta kiinnostuminen johti useisiin menetelmällisiin kehitelmiin. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita vuorovaikutusjärjestelmien käsittäminen kielellisiksi järjestelmiksi, kuten Anderson ja Goolishian ovat tehneet, Karl Tommin kehittämä interventiivinen haastattelu ja Tom Andersenin reflektiivinen työryhmä. Yhteistä kaikille näille lähestymistavoille on perheterapeuttisen istunnon tarkastelu keskusteluna. (Rautkallio 1997, 6, 9; Aaltonen 2009; Brownlee ym. 2009, 139 – 140; Pender & Stinchfield 2012, 117 – 118.)

Reflektiivisen tiimin menetelmä perustuu dialogisuuteen, moniäänisyyteen, spekulatiivisuuteen, monien orientaatioiden rinnakkaisuuden mahdollisuuteen sekä asiakaskeskeisyyteen. Vaikka reflektiivisen tiimin soveltamiseen ei ole varsinaisia sääntöjä, menetelmä sisältää neljä Andersenin mukaan tärkeää periaatetta:

1. Kaikki jotka haluavat puhua, saavat puhua, ja kenenkään joka ei halua puhua, ei tarvitse puhua.
2. Ne jotka puhuvat, puhuvat siitä mistä haluavat puhua, ja kenenkään ei tarvitse puhua siitä, mistä ei halua puhua.
3. Reflektiivinen tiimi ei puhu mistään sellaisesta, mikä ei ole tullut esiin keskustelun aikana.
4. Negatiivisia konnotaatioita ei käytetä. (Rautkallio 1997, 11; Andersen 1987.)

Reflektiivisen tiimin menetelmän voidaan katsoa sisältävän kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa terapeutti käy keskustelua perheen kanssa. Keskustelua seuraa ammattihenkilöistä, kuten sosiaalityöntekijöistä ja psykologeista, koostuva reflektiotiimi. Reflektiotiimi ei keskustele terapeutin ja perheen keskustelun aikana, vaan keskittyy kehittämään omia ideoitaan. Myöskään etukäteiskeskustelua ei käydä, joten hypoteesia ei ole. Seuraavassa vaiheessa reflektiivinen tiimi keskustelee havainnoistaan perheen ja terapeutin kuunnellessa reflektiota. Jokainen reflektiivisen tiimin jäsen tuo esiin oman käsityksensä asiakkaan tilanteesta ja käy edelleen keskustelua esiin nostetuista näkökulmista. Kolmannessa vaiheessa puheenvuoro palaa takaisin terapeutille ja perheelle, jolloin heillä on tilaisuus kommentoida reflektiossa esiin nostetuista teemoista ja ehdotuksista. (Rautkallio 1997, 14 – 15; Andersen 1987, 418 – 421; Brownlee ym. 2012, 140.)

Reflektio voidaan organisoida eri tavoin ja reflektiotiimin kokoonpano voi vaihdella niin käytännön sanelemien ehtojen kuin läsnäolijoiden toiveiden mukaan. Ennen aloitusta toimintatapa esitellään perheelle. Osallistujista kuka tahansa voi pyytää reflektiota; terapeutin tehtävänä on varmistaa, että reflektio sopii kaikille ja ajoittuu hyvin. Reflektioita voi olla yksi tai useampia yhden terapiaistunnon aikana. Keskeistä Andersenin mukaan on se, että perheellä ja terapeutilla on aina viimeinen sana terapiaistunnossa, ei reflektiotiimillä. (Rautkallio 1997, 11 – 12, 15.)

Reflektiivisen tiimin organisoinnissa voidaan hyödyntää peililasia, jolloin perhe ja terapeutti ovat peililasin edessä ja reflektiotiimi kuuntelee keskustelua peililasin takana. Kun reflektio alkaa, valot ja ääni vaihdetaan ja perhe ja terapeutti kuuntelevat reflektiotiimin keskustelua heidän

keskustelustaan. Vaihtoehtoisesti ryhmät voivat vaihtaa paikkaa. Reflektion jälkeen valot ja ääni vaihdetaan takaisin, ja perhe ja terapeutti jatkavat keskusteluaan. Mikäli peilihuonetta ei ole käytössä tai sitä ei haluta käyttää, reflektio voidaan toteuttaa myös siten, että perhe, terapeutti ja reflektiotiimi ovat samassa huoneessa. Reflektiotiimi asettuu puoliympyrään siten, että perhe näkee heidän kasvonsa. Reflektiotiimin keskustelun aikana tiimin jäsenet katsovat toisiinsa, eivät perheenjäseniin tai terapeuttiin. Reflektio voidaan toteuttaa myös siten, että terapeutti käy reflektiivisen keskustelun yhden kollegansa kanssa, tai vaihtoehtoisesti siten, että kollega keskustelee perheen kanssa ja terapeutti kuuntelee ja reflektoi kollegan kanssa. (Rautkallio 1997, 12; Andersen 1987.)

Reflektion voi toteuttaa myös ilman reflektiotiimiä siten, että reflektior ryhmä muodostetaan perheenjäsenistä. Tällöin terapeutti keskustelee yhden perheenjäsenen kanssa ja muut kuuntelevat. Tämän jälkeen terapeutti reflektoi muiden kanssa käytyä kahdenkeskistä keskustelua. Jos terapeutti on kahden kesken asiakkaan kanssa, hän voi kysyä tältä, mitä esimerkiksi tämän äiti sanoisi edellä puhutusta. Ajatuksia kuultuaan terapeutti pyytää asiakasta kertomaan omia ajatuksiaan kuvitteellisesta äidin reflektiosta. Jos asiakas ei puhu, terapeutti voi kertoa ääneen, mitä ajatuksia tilanne hänessä herättää, ja pyytää asiakasta refleктоimaan esittämiään ajatuksia. (Rautkallio 1997, 13; Andersen 1987.)

Reflektiossa kommentoidaan vain sitä, mikä nousee perheen ja terapeutin välisestä keskustelusta. Andersen kertoo aloittavansa reflektion itse sanoilla ”se, mitä näin...” tai ”se, mitä kuulin...”. Reflektiotiimin puheen tulisi olla spekuloiavaa, ei tulkintoja tai opastavia huomautuksia: ”en ole ollenkaan varma, mutta...”, ”voisiko olla, että...”, ”ehkä tämä ei ole tärkeää, mutta...”, ”minulle tuli tunne, että...”. Jos reflektiossa kommentoidaan perheen nonverbaalia viestintää, kuten esimerkiksi käytöstä, se tulee tehdä erityisen varovaisesti. (Rautkallio 1997, 14 – 15; Andersen 1987, 418 – 421.)

Andersenin mukaan kolmen jäsenen reflektiotiimi on ihanteellinen. Tämä siksi, että kahden keskustellessa kolmas reflektiotiimin jäsen voi löytää uusia ideoita toisia kuunnellessaan. Jos reflektiotiimin jäseniä on enemmän kuin kolme, muut voivat toimia koko systeemin reflektiotiiminä, ollen koko systeemin käytössä. Jos havainnoitsijaryhmää hyödynnetään, tulee kaikkien systeemin jäsenten, eli terapeutin, perheen ja reflektiotiimin, olla paikalla. (Rautkallio 1997, 15.)

Reflektion kestoksi Andersen esittää vuonna 1987 5 – 10 minuuttia ja vuonna 1996 2 – 15 minuuttia (Rautkallio 1997, 15). Myöhemmissä tutkimuksissa reflektion keston katsotaan olevan ihanteellisimmillaan alle 10 minuuttia (Willott, Hatton & Oyeboode 2012, 187).

Andersenin reflektiivisen tiimin menetelmää on käytetty ja sovellettu laajasti perheterapiakentässä. Jenkins (1996) toteaa, että menetelmän teoreettiset mallinnukset ja käytännöt kiertyvät kahden oletuksen ympärille. Ensinnäkin menetelmässä nähdään, että identiteetti on sosiaalisesti rakentunut; ei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta tai näkökulmaa. Toisekseen nähdään, että hyödyttömiä valtaeroja tulisi heikentää. Kun menetelmän sovellukset eivät ole ristiriidassa näiden kahden oletuksen kanssa, menetelmää voidaan soveltaa hyvin luovasti. (Willott ym. 2012, 186 – 187; Jenkins 1996.)

Näiden lisäksi Jenkins löytää menetelmän sovelluksista viisi yleisesti hyväksyttyä periaatetta, joita ei voida suoraan johtaa edellä mainituista oletuksista:

1. kuuntelun ja puhumisen vuorottelu
2. uteliaan ja neutraalin asenteen omaksuminen ohjaavan ja selittävän asenteen sijaan
3. itsereflektioon kutsuvan ja rohkaisevan prosessin luominen
4. sen varmistaminen, että reflektiot eroavat asiakkaan tilanteesta, mutta eivät liikaa
5. sen varmistaminen, että reflektio kestää enintään 10 minuuttia. Vaikka monet eri näkökulmat ovat hyödyllisiä, liika puhe uuvuttaa perheen. (Willott ym. 2012, 186 – 187; Jenkins 1996.)

Menetelmän soveltamisesta on tutkimuksissa nähty olevan monia hyötyjä. Tärkeimpinä hyötyinä nähdään yhteistyö perheen, terapeutin ja reflektiitiimin välillä, monet näkökulmat joita tiimi voi tarjota, sekä perheen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin tukeutuvan puheen käyttö. Cox, Bañez, Hawley ja Mostade (2003, 90 – 91) toteavat, että reflektiivisen tiimin menetelmän käyttö luo yhteistyötä ja tukea-antavan ilmapiirin, jossa asiakkaat kokevat tulevansa ymmärretyiksi ja arvostetuiksi. Janowsky, Dickerson ja Zimmerman [1995] toteavat, että hyödyt tulevat esiin erityisesti silloin, kun terapeutti, asiakas ja reflektiitiimi ovat samassa huoneessa, jossa kaikki osallistujat voivat reflektoida ja kommentoida tasavertaisesti. Asiakkaita rohkaistaan esittämään reflektion herättämiä kysymyksiä, ja samassa tilassa olemisen korosti eri toimijoiden yhdenvertaisuutta. (Brownlee ym. 2012, 140 – 141.)

Toinen hyöty reflektiivisen tiimin menetelmän käytöstä on sen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin pohjautuva lähestymistapa asiakkaan ongelmiin. Myös vaikeat asiat tuodaan positiivisella tavalla esiin, joka tekee niiden kuulemisesta helpompaa. Näin toimien kokemus menetelmän käytöstä muodostuu perheelle positiiviseksi ja hyödylliseksi. (Young ym. 1997, 33.) Smith, Jenkins ja Sells [1995] toteavat tällaisen lähestymistavan voimauttavan asiakkaan (Brownlee ym. 2012, 141). Kolmantena hyötynä nähdään useiden vaihtoehtoisten näkökulmien näkyväksi tekeminen. Reflektiotiimin jäsenten ei tarvitse olla yksimielisiä ongelmasta tai sen ratkaisuvaihtoehdoista, sillä vaihtoehtoja ikään kuin tarjotaan perheelle valittavaksi, vaihtoehtoiseksi tulkinnaksi perheen tilanteesta ja sen ratkaisusta. Loppujen lopuksi perhe päättää, minkä tulkinnan tai näkökulman valitsee. (Haley 2002, 29 – 32; Brownlee ym. 2012, 141.)

Menetelmän käyttöön on todettu liittyvän myös joitakin haasteita. Vaikka menetelmän periaatteisiin kuuluu ajatus terapeutin ja asiakkaan tasa-arvoisuudesta, terapeutti palaa usein huomaamattaan asiantuntijan rooliin. Tämä voi aiheuttaa epätasapainotilan terapeutti-asiakassuhteeseen, ja asiakas voi tuntea tulevansa hylätyksi. (Young ym. 1997.) Yleisimmät menetelmän käyttöön liittyvät haasteet liittyvät tehtyjen reflektioiden heikkoon hyödynnettävyyteen, yksisuuntaisen lasin käytön aiheuttamaan pelkoon ja jännitykseen, sekä tunkeilevaksi ja häiritseväksi koettuun reflektiotiimin toimintaan. Lisäksi menetelmän tasa-arvoisuus ja yhteistyötä edistävä luonne on kyseenalaistettu. (Brownlee ym. 2012, 143.)

Jos reflektiotiimin tuottamat vaihtoehtoiset näkökulmat ovat liian epätavallisia tai eroavat liiaksi perheen tai asiakkaan omasta tulkinnasta, perhe tai asiakas voi toruja reflektiotiimin tarjoaman tulkinnan tilanteestaan. Tällöin reflektiotiimin tuottamien uusien näkökulmien hyöty jää saavuttamatta. Samoin voi käydä, mikäli kilpailevia näkökulmia tarjotaan perheelle liian monta. Lax:n tutkimuksessa [1995, 145] asiakkaat kokivat reflektiot hämmentävinä, asiakkaan tilannetta tavoittamattomina, liian epäselvinä tai pitkinä. Lisäksi asiakkaat kokivat, että reflektio ei tarjonnut heille riittävän selvää suuntaa tai että heidät oli ymmärretty väärin. (Brownlee ym. 2012, 142.) Menetelmän tasa-arvoisuus sekä terapeutin ja asiakkaan välinen yhteistyö asettuvat kyseenalaisiksi Young ym. (1997) tutkimuksessa. He havaitsivat, että asiakkaat eivät useinkaan kyseenalaista terapeutin valta-asemaa. Saman havainnon tekivät Lever ja Gmeiner (2000). He havaitsivat, että asiakkaat eivät kyseenalaistaneet terapeutin ja reflektiotiimin tulkintoja, vaikka kokivat niiden olevan vääriä tai tilanteeseensa sopimattomia. Asiakkaat kokivat, että heillä ei ole vaikutusmahdollisuuksia tai valtaa muuttaa tilannetta. Lever ja Gmeiner (2000, 55 – 56) myös toteavat, että terapeutin valta-

asema terapiatilanteessa on yleisesti tunnustettu; terapeutilla on sellaista tietämystä mitä perheellä ei ole ja hän myös usein määrittelee käytettävän terapiamuodon ja terapian keston. Tämä tuo terapeutille suuremmat vaikutusmahdollisuudet terapisuhteeseen. (Lever & Gmeiner 2000, 51 – 55; Brownlee ym. 2012, 143.)

Reflektiivisen tiimin menetelmää on käytetty myös terapeuttien työnohjauksen välineenä. Reflektiivisen tiimin menetelmä työnohjauksessa tarjoaa ohjattavalle henkilölle mahdollisuuden kokea menetelmä asiakkaan roolissa. Tämä voi auttaa terapeuttia menetelmän käytössä asiakastyössä. Lisäksi menetelmä kehittää terapeutin kykyä arvioida omaa työtään sekä helpottaa korjaavan palautteen vastaanottamista. Menetelmän käyttö työnohjauksessa tarjoaa ohjattavalle lisäksi useita vaihtoehtoisia ratkaisumalleja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. (Prest, Darden & Keller 1990; Cox ym. 2003, 93; Chang 2010.)

Cox ym. (2000, 93 – 95) siirsivät reflektiivisen tiimin menetelmän ryhmätyön koulutukseen. Ryhmätyöprosessien tarkkailua käytetään usein ryhmätyön koulutuksessa. Yksi käytetyistä menetelmistä on niin sanottu akvaariomenetelmä, joka muistuttaa reflektiivisen tiimin menetelmää siltä osin, että osallistujat ovat joko osa ryhmäprosessia tai sitä tarkkailevassa roolissa. Cox ym. mukaan reflektiivisen tiimin menetelmä eroaa muista menetelmistä fyysisen asetelmansa, prosessinsa ja ryhmän antaman palautteen osalta. Ryhmätyön koulutusta varten Cox ym. laativat yleiset ohjeet reflektiiviselle tiimille. Ohjeessa kuvataan reflektiivisen tiimin työn luonne, mitä reflektoidaan ja miten (taulukko 1).

Yleisen ohjeen lisäksi Cox ym. (2003, 97) laativat opiskelijoille listan asioista, joihin reflektion voi kiinnittää ryhmätyön reflektiossa. Tähän listaan sisältyi muun muassa ryhmädynamiikka, osallistujien roolit, ryhmän vaiheet, johtamistyyli ja -taidot, erilaiset prosessiin ja ryhmän dynamiikkaan vaikuttavat tekijät, ryhmän ”tarina”, normit ja säännöt (joko ääneen lausutut tai ääneen lausumattomat) sekä ryhmäteorioiden ymmärtäminen ja soveltaminen.

Taulukko 1 Reflektiivisen tiimin suuntaviivat (mukaillen Cox ym. 2003, 97.)

1. Reflektiivisen tiimin työn luonne	<ul style="list-style-type: none"> - positiivinen focus - yhteistyö - uteliaisuus - keskittyminen siihen, mikä on hyödyllistä tai toimivaa - näkökulmien moninaisuus - tulevaisuuden tavoitteiden ja niiden vahvuuksien korostaminen, jotka mahdollistavat näiden tavoitteiden saavuttamisen
2. Mitä reflektoidaan	<ul style="list-style-type: none"> - vahvuuksien ja onnistumisten kuvaukset - mitä ihmiset tekivät/ tekevät/ voisivat tehdä ongelmien ratkaisemiseksi - positiiviset poikkeukset hallitsevista käyttäytymismalleista - tulevaisuuden suuntaviivat ja tavoitteet - kysymättä jääneet kysymykset, asiat jotka tuntuvat salaisuuksilta - vaikuttavat ja epätavalliset sanat, lauseet ja kielikuvat, joita ryhmän jäsenet käyttävät toistuvasti - positiiviset vaihtoehtoehdot muiden tiimin jäsenten reflektioihin - "sekä - että" -havainnot ja "kaksoismerkitykset", jotka näyttävät hyödyllisiltä
3. Miten reflektoidaan	<ul style="list-style-type: none"> - näkökulmat ilmaistaan osapuolia kunnioittaen - käyttämällä epäsuoria ilmaisuja (esim. "Mietin...", "Voisiko olla...?") - käyttäen kysymyksiä, erityisesti prosessi-suuntautuneita ja hypoteettisia kysymyksiä (esim. "Mitä tapahtuisi, jos...?") - käyttäen ryhmän jäsenten sanoja ja arvostuksia ”sopivasti epätavallisella” tavalla; reflektoidaan mieluummin uusia ideoita kuin lisää samaa - käyttäen kuvailevaa kieltä aina kun mahdollista ja pitäen kuvailut mahdollisimman lyhyinä

4 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA METODIT

Kullakin tieteenalalla on oma tutkimusparadigmansa. Tutkimusparadigma tarkoittaa tieteenalalla yleisesti hyväksyttyä käsitystä siitä, millainen on tutkittavan todellisuuden luonne, mikä on tieteenalan tutkimuksen kohde, millaista tietoa ja miten tutkimuskohteesta on saatavissa, sekä miten tutkimustuloksia arvioidaan ja kuinka ne ymmärretään ja esitetään. Metodologia puolestaan on oppi siitä, millaiset menetelmät sopivat mihinkin tilanteeseen, mitä valituilla menetelmillä voi saada aikaan ja mitä tieteenfilosofisia sitoumuksia ne pitävät sisällään. Metodologia toimii empiirisessä tutkimuksessa eräänlaisena siltana teorian ja empirian välillä (esim. Mattila 2005, 11; Pyörälä 2002, 1.)

Tutkimusparadigma ja tutkimuksen metodologia ohjaavat tutkimuksessa käytettävien metodien valintaa. Metodeilla tarkoitetaan paitsi tutkimusmenetelmiä, myös tutkimusstrategiaa. Käytetyt metodit puolestaan vaikuttavat siihen, millaista tietoa tutkittavasta kohteesta saadaan. Sen vuoksi ei ole yhdentekevää, millaisilla metodeilla tutkimuskohdettaan lähestytään. Tutkimusparadigma vaikuttaa myös siihen, miten eri metodeilla tuotettua tietoa tulkitaan. Esimerkiksi haastattelu, havainnointi ja tekstin analysointi on erilaista positivistisen ja ihmistieteellisen metodologian ohjaamissa tutkimuksissa (Raunio 1999, 27).

Tämän tutkimuksen tutkimusparadigma on konstruktivistinen. Konstruktivismissa todellisuus nähdään suhteellisena ja subjektiivisena. Tästä todellisuudesta on mahdollista saada tietoa tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa. Konstruktivistisen tutkimuksen metodologia perustuu tulkintaan ja tutkimuksen löydökset perustuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin tutkittavasta. Tämän tutkimuksen tutkimusotteen voidaankin sanoa pohjautuvan eksistentiaalis-fenomenologis-hermenuttiseen tieteenfilosofiaan. (Metsämuuronen 2005, 196 – 204.)

Tämä tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tavoitteena on kartoittaa ja kuvata tutkittavaa ilmiötä. Kuvaileva tutkimus soveltuu Metsämuuronen (2006, 23; 2005, 31; myös Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 138 – 139) mukaan hyvin tilanteisiin, joissa aiheesta ei ole aiempaa tutkimusta. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tässä tutkimuksessa käytetään ihmisiä tiedon hankinnan välineinä. Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluiden avulla, joiden kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksen aineisto analysoidaan käyttäen aineistolähtöistä sisällönanalyysia. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

4.1 Tutkimuksen metodit

4.1.1 Hermeneuttinen kehä

Tässä tutkimuksessa on sovellettu hermeneuttista tieteenfilosofiaa, jossa tieto ymmärretään jatkuvana tulkintojen prosessina. Tiedon muodostumisen prosessia kuvataan hermeneutiikassa usein hermeneuttiseksi kehäksi, jossa tulkinnat ja tieto uusiutuvat: yksityiskohtien tulkinta vaikuttaa siihen, miten kokonaisuutta tulkitaan ja uusi ymmärrys kokonaisuudesta vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja yksityiskohdista tehdään. Näin tutkimuskohteesta tehdyt tulkinnat ja tulkintojen uudelleentulkinnat tuottavat yhä laajemman ymmärryksen tutkimuksen kohteesta. Hermeneutiikassa ymmärtäminen ei olekaan koskaan täydellistä eikä totuus absoluuttista. Kuten Gadamer [1965, 280] sanoo, ”Ymmärtäminen ei tosiasiaassa ole paremmin ymmärtämistä... Riittää, että sanomme ymmärtävämme toisella tavalla, jos ylipäättään ymmärrämme.” (Kakkori 2009, 273 – 280.)

Gadamer kuvaa hermeneuttista kehää spiraalinomaisena prosessina, jossa tulkinnan kohde ja tulkitsija käyvät vuoropuhelua, ja ymmärrys tutkimuksen kohteesta syvenee vähitellen. Tutkimuksen kohteeseen tutustumista ohjaa aina tutkijan ennakkokäsitys, jota hermeneuttisessa kehässä kutsutaan esiymmärrykseksi. Tutkija alkaa tulkita ilmiötä esiymmärryksensä ohjaamana. Ilmiötä tulkitessaan tutkijan huomio kiinnittyy yksityiskohtiin ja hänen käsityksensä kokonaisuudesta muuttuu yksityiskohtien tarkentumisen myötä. Uusi käsitys kokonaisuudesta ruokkii puolestaan yksityiskohtien parempaa ymmärtämistä. Tätä tarkastelun vuorottelua yksityiskohtien ja kokonaisuuden välillä kutsutaan hermeneuttiseksi kehäksi, ja sitä voidaan jatkaa niin kauan kuin se tarjoaa uutta ymmärrystä ilmiöstä. (Gadamer 2005, 29 – 39, 129 – 203; Vilkkä 2005, 146 – 150; Tieteen termipankki 2017; Jyväskylän yliopisto 2015; Kakkori 2009, 273 – 280.)

Tässä tutkimuksessa hermeneuttinen lähestymistapa tulee esiin teoriaan tutustumisen ja aineiston keräämisen ja analyysin vuoropuheluna. Tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ei ole tehty aiempaa tutkimusta, joten tutkijan esiymmärrys on muodostunut lähinnä hänen näkemänsä menetelmän esittelyn pohjalta. Esiymmärryksensä ohjaamana tutkija haastatteli menetelmää kehittäneet henkilöt, jotka kertoivat menetelmästä, tavastaan soveltaa menetelmää sekä menetelmän taustalla vaikuttavista teoreettisista lähtökohdista. Ensimmäisten haastatteluiden jälkeen seurasi tutustuminen teoria-aineistoon, jonka pohjalta tutkija laati teemahaastattelun rungon. Ensimmäisten haastattelurungon mukaan tehtyjen teemahaastattelujen jälkeen tutkija palasi teoria-aineistoon ja teki tarkennuksia

haastattelukysymyksiin. Tämä teorian ja empirian vuoropuhelu jatkui koko tutkimuksen ajan, kunnes teoriaan palaaminen ei enää tuottanut merkittävää lisäymmärrystä empiirisen aineiston tulkintaan.

4.1.2 Haastattelu tiedon hankinnan välineenä

Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä on käyttää ihmistä tiedonhankinnan välineenä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Haastattelu soveltuu kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämiseen hyvin, sillä siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumuotoihin voidaan mitä sitä, että siinä aineiston keruuta voidaan säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla. Lisäksi vastauksia on mahdollista tulkita enemmän kuin vaikkapa kyselyssä. Vaikka haastattelu voidaan ymmärtää eräänlaisena keskusteluna, se on kuitenkin systemaattisen tiedonkeruun muoto. Tavallisesta keskustelusta poiketen haastattelulla on selkeät tavoitteet ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Tutkimushaastattelulle luonteenomaista on, että 1) haastattelu on ennalta suunniteltu, 2) se on haastattelijan alulle panema ja ohjaama, 3) haastattelija joutuu usein motivoimaan haastateltavaa sekä ylläpitämään hänen motivaatiotaan, 4) haastattelija tuntee roolinsa ja 5) haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ym. 2010, 164, 204 – 208; Hirsjärvi & Hurme 2001, 42 – 43; Metsämuuronen 2006 b, 111 – 113.)

Haastattelu valitaan tiedonkeruumuodoksi usein seuraavista syistä:

1. Halutaan korostaa ihmisen subjektiutta tutkimustilanteessa. Ihmiselle halutaan antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Ihminen nähdään tutkimuksessa merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena.
2. Kysymyksessä on tuntematon alue ja tutkijan on vaikea tietää etukäteen, mihin suuntaan vastaukset menevät.
3. Halutaan sijoittaa puhe laajempaan kontekstiin. Haastateltava pystyy kertomaan itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan. Lisäksi haastattelussa on mahdollista nähdä vastaajan ilmeet ja eleet.
4. Tutkimuksen aiheen odotetaan tuottavan monitahoisia vastauksia.
5. Halutaan selventää saatavia vastauksia.

6. Halutaan syventää saatavia vastauksia, esimerkiksi pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Lisäksi voidaan esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan.
7. Halutaan tutkia arkoja tai vaikeita aiheita. Tämä perustelu on kiistelty, sillä jotkut katsovat esimerkiksi anonyymin lomakekyselyn soveltuvan arkojen aiheiden tutkimiseen haastattelua paremmin. (Hirsjärvi ym. 2010, 205 – 206.)

Tutkimushaastatteluita luokitellaan usein sen mukaan, miten strukturoitu haastattelutilanne on. Strukturoidussa haastattelussa, josta käytetään myös nimitystä lomakehaastattelu, kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoimessa haastattelussa, josta käytetään myös nimityksiä vapaa haastattelu, syvähaastattelu, informaali haastattelu ja strukturoimaton haastattelu, haastattelijalla on usein mielessään vain aihe ja keskustelu käydään vapaasti tämän aihepiirin sisällä. Teemahaastattelu sijoittuu muodollisuudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 – 48, 66; Hirsjärvi ym. 2010, 208 – 212; Eskola & Suoranta 1999, 86 – 87; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Avoim haastattelu on haastattelutyypeistä lähimpänä tavallista keskustelua. Avoimessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja rakentaa haastattelun jatko niiden varaan. Avoimen haastattelun tavoitteena on ”saada haastateltava rekonstruoimaan kokemuksensa tutkimuksen kohteena olevasta alueesta” (Hirsjärvi & Hurme 2001, 46 [Seidman 1991, 9].) Avoimessa haastattelussa aiheen valinta on väljää ja siirtymisen aiheesta toiseen tapahtuu haastateltavan ehdoilla. Aihe voi muuttuakin haastattelun kuluessa. (Hirsjärvi ym. 2010, 209 – 210; Hirsjärvi & Hurme 2001, 45 – 46.)

Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemoista ja niiden alateemoista keskustellaan varsin vapaasti ja haastateltavan vapaalle puheelle annetaan tilaa. Teemahaastattelu on sopiva haastattelumuoto silloin, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista ilmiöistä ja asioista. Teemahaastattelussa ei ole tarkkoja valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, vaan haastattelu etenee ennalta suunniteltujen teemojen mukaan. Teemat rakennetaan aikaisempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta. Teemat ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta haastattelussa edetään joustavasti ilman tiukkaa ennalta määrättyä järjestystä. Kaikkien haastateltavien kanssa ei välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Kaikki teemat pyritään kuitenkin käymään läpi kaikkien haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47 – 48,

66; Hirsjärvi ym. 2010, 208 – 212; Eskola & Suoranta 1999, 86 – 87; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimushaastattelut voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Tutkimushaastattelut tehdään usein yksilöhaastatteluina, mutta tutkimuksen tavoitteista, aiheesta ja haastateltavista riippuen myös muut haastattelumuodot voivat olla tutkimuksen kannalta perusteltuja. Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruun muoto, sillä siinä saadaan tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu on usein melko vapaamuotoinen. Ryhmähaastattelussa haastateltavat kommentoivat asioita melko vapaasti toisiaan täydentäen ja tekevät huomioita tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa kysymykset voidaan kohdistaa joko koko ryhmälle tai välillä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61; Hirsjärvi ym. 2010, 210 – 212; Vilka 2005, 100 – 101)

Ryhmähaastattelu on käyttökelpoinen erityisesti silloin, kun voidaan ennakoida haastateltavien arastelevan haastattelua. Ryhmä voi vaikuttaa haastattelun tuloksiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. Ryhmä voi auttaa muistinvaraisten asioiden mieleen palauttamisessa ja väärinymmärrysten korjaamisessa. Toisaalta ryhmä voi estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon, tai ryhmässä voi olla dominoivia henkilöitä, jotka toiminnallaan määräävät keskustelun suunnan. Parihaastattelu ja fokus-ryhmähaastattelu ovat ryhmähaastattelun alamuotoja, ja niihin pätevät pitkälti samat lainalaisuudet kuin ryhmähaastatteluunkin. Hirsjärven ym. mukaan yksilöhaastattelu soveltuu henkilöiden omakohtaisten kokemusten ja ryhmähaastattelu yhteisön käsitysten tutkimiseen. Eri haastattelumuotoja voidaan käyttää tutkimuksessa myös toisiaan täydentävinä. (Hirsjärvi ym. 2010, 210 – 212; Hirsjärvi & Hurme 2001, 61 – 63.)

Puhelinhaastatteluja tehdään usein survey-tyyppisten tutkimusten yhteydessä. Hirsjärvi & Hurme (2001, 64) toteavat, että puhelinhaastattelu sopii strukturoituihin haastatteluihin paremmin kuin kvalitatiivisiin haastatteluihin. Toisenlaisiakin näkemyksiä on, esimerkiksi Drever [1998] näkee, että puhelinhaastattelu soveltuu hyvin myös teemahaastatteluihin. Puhelinhaastattelun etuna voidaan pitää sen taloudellisuutta, kun matkustamiseen ei mene aikaa eikä rahaa. Puhelinhaastattelun avulla voidaan tavoittaa kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. Puhelinhaastattelun haittapuolina voidaan pitää siihen käytettävän ajan rajallisuutta; puhelinhaastattelut kestävät harvoin kauemmin kuin 20 – 30 minuuttia. Lisäksi puhelinhaastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet – ilmeet ja eleet – jotka tarjoaisivat haastattelulle kontekstin. Puhelinhaastattelussa haastattelijan on toisinaan vaikea

tietää, onko haastateltava ymmärtänyt kysymyksen vai ei. Ilman näkyviä vihjeitä haastattelijan on myös vaikea tietää haastateltavan hiljentyessä, pohtiiko haastateltava vielä vastaustaan vai onko jo seuraavan kysymyksen vuoro. Tämän vuoksi haastattelutekniikan tulee puhelinhaastattelussa olla hieman erilainen kuin kasvokkain tapahtuvassa haastattelussa. Esitettävien kysymysten tulee olla lyhyitä ja vastaajaa tulee kannustaa jatkamaan äännähdyksin tai lyhyin kommentein (esimerkiksi ”hyvä”, ”aivan” tai ”mm..”) kysymysten välissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 64 – 65.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui haastattelu erityisesti siksi, että tutkimusaiheesta ei ollut saatavissa aiempaa tutkimustietoa. Haastattelumuotoina käytettiin sekä avointa haastattelua että teemahaastattelua. Avoimessa haastattelussa käytettiin sekä ryhmähaastattelua, että yksilöhaastattelua. Teemahaastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina puhelimitse. Tutkimusaiheeseen tutustuminen aloitettiin tekemällä ryhmähaastattelu avoimen haastattelun menetelmällä. Avoimen haastattelun menetelmä valittiin siksi, että tutkittavasta aiheesta ei ollut riittävästi tietoa teemahaastattelun rungon rakentamista varten. Toteutetussa avoimessa haastattelussa tiedossa oli etukäteen vain aihepiiri, tutkimuksen aihe. Haastattelumuodoksi valikoitui ryhmähaastattelu haastateltavien aloitteesta. Kyseessä oli niin sanottu asiantuntijahaastattelu, jonka tavoitteena oli erityisesti saada tietoa menetelmän teoreettisista tausta-ajatuksista. Toinen alkuvaiheen avoimista haastatteluista tehtiin yksilöhaastatteluina puhelimitse.

Seuraavan vaiheen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun teemat rakentuivat tutkimuksen tutkimuskysymysten ympärille. Teemojen sisällä kysymykset tarkentuivat haastattelujen edetessä ja tutkijan ymmärryksen syventyessä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu valikoitui aineistonhankintamenetelmäksi, sillä tutkimuskohteesta ei ollut riittävästi tietoa lomakehaastattelun tai kyselylomakkeen laatimista varten. Aiemman tutkimustiedon puuttuessa ei voitu tietää, millaista tietoa haastateltavat voivat antaa. Toisaalta tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, rakenteita, prosesseja ja kokonaisuutta oli alustavasti selvitetty avoimen asiantuntijahaastattelun sekä teoriaan perehtymisen avulla, jonka myötä oli mahdollista rakentaa haastattelurunko (liite 1). (vrt. Hirsjärvi & Hurme 2001, 43 – 48.)

Teemahaastattelut toteutettiin puhelimitse yksilöhaastatteluina. Haastattelumenetelmäksi valikoitui yksilöhaastattelu, sillä mielenkiinnon kohteena oli haastateltavien omakohtainen kokemus reflektiivisestä työhaastattelusta (vrt. Hirsjärvi ym. 2010, 210 – 212). Haastattelun toteutustavaksi valittiin puhelinhaastattelu ensisijaisesti siksi, että tutkittavat asuivat kaukana ja yhteisen ajan

löytäminen oli tutkijan ja tutkittavien aikataulujen yhteensovittamisen vuoksi haastavaa. Tutkittavien kotipaikkakunnalla ei ollut myöskään käytettävissä haastattelujen tekemiseen soveltuvaa tilaa.

4.1.3 Tutkimusjoukon valinta

Tutkimusaineiston hankintaa ohjaa ensisijaisesti tutkimusongelma. Tutkimusongelma, kysymyksenasettelu ja valittu näkökulma vaikuttavat siihen, millaista tietoa tarvitaan – tarvitaanko laaja kartoitus vai kuvas jostain yksittäisestä ilmiöstä. Tutkimusongelman, -tarpeiden ja tavoitteiden tulisi näin ohjata myös tutkimusjoukon valintaa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1999, 60 – 62.)

Tutkimusjoukko voidaan valita eri tavoin. Tutkimuksen informanteiksi voidaan valita koko perusjoukko eli kaikki henkilöt tutkimuksen kohteena olevasta ryhmästä. Tällöin puhutaan kokonaistutkimuksesta. Kokonaistutkimuksen sijaan tutkimus voidaan kohdistaa vain osaan perusjoukosta. Tällöin tutkimusjoukon valinta voidaan tehdä joko satunnaista tai ei-satunnaista otantaa käyttäen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti satunnaisia otantamenetelmiä tai joissakin tapauksissa kokonaistutkimusta. Satunnaisiin otantamenetelmiin kuuluvat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Metsämuuronen 2006a, 45 – 47.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti harkinnanvaraista otantaa, jossa tutkimusjoukko valitaan tutkijan asettamien kriteereiden ja harkinnan perusteella. Harkinnanvaraisen otannan sijaan puhutaan myös harkinnanvaraisesta otoksesta, harkinnanvaraisesta näytteestä tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta. Esimerkkinä harkinnanvaraisesta otoksesta on lumipallo-otanta, jossa avainhenkilö johdattaa tutkijan toisen informantin luo ja tutkija etenee informantista toiseen sitä mukaa, kun hänet esitellään uusille henkilöille. Toinen harkinnanvarainen otantamenetelmä on niin sanottu eliittiotanta, jossa tutkimuksen informanteiksi valitaan perusjoukosta vain ne henkilöt, joilta odotetaan saatavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2010, 179 – 182; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 86; Eskola & Suoranta 1999, 60 – 62.)

Lähtökohtana tutkimusjoukon kokoa ja edustavuutta ajatellen on peruskysymys siitä, ollaanko tekemässä kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoskokoon

vaikuttaa lähinnä tulosten tarkkuustavoite; mitä tarkemmin otoksen avulla satujen tulosten halutaan vastaavan perusjoukon lukuja, sitä suurempi otos on otettava. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on usein jonkin ilmiön ymmärtäminen, ei tilastollisten yhteyksien etsiminen. Tämä mahdollistaa sen, ettei tutkimusjoukon tarvitse välttämättä olla suuri; oleellista on, että henkilöt, joilta tietoa kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2010, 179 – 182; Eskola & Suoranta 1999, 60 – 64; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85 – 86.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittämiseksi, sillä siinä aineiston koko ei suoraan vaikuta tutkimuksen onnistumiseen, vaan merkitsevää on tulkintojen kestävyys ja syvyys. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston riittävyttä arvioidaan usein saturaation, eli aineiston kylläntymisen kautta. Tällöin tutkija ei päätä etukäteen, kuinka monta tapausta hän tutkii, vaan aineiston keräämistä jatketaan kunnes uudet tapaukset eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Kun samat asiat alkavat kertaantua, on tapahtunut aineiston saturoituminen ja voidaan katsoa, että aineistoa on riittävästi. Saturaation käsite perustuu ajatukseen, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin teoreettisen peruskuvion tutkimuskohteesta. Vaikka kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, tutkimuksen taustalla on kuitenkin ajatus siitä, että yksittäistä tapausta kyllin tarkasti tutkimalla saadaan näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu usein tarkasteltaessa ilmiötä yleisemmällä tasolla. Tutkijan on tutkimuskohtaisesti päätettävä, milloin aineistoa on riittävästi kattamaan tutkimusongelman. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2010, 179 – 182; Eskola & Suoranta 1999, 60 – 64; Tuomi & Sarajärvi 2009, 87 – 90.)

Tämä tutkimus on laadullinen ja aineistoon haluttiin tutkittavan ilmiön omakohtaisesti tuntevien ihmisten näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tutkimusaineisto kerättiin olemassa olevien kontaktien avulla lumipallotekniikalla. Tutkimuksen avainhenkilöltä pyydettiin vinkkejä muista soveltuvista osanottajista. Näin saatiin kokoon ensimmäisen ryhmähaastattelun osallistujat. Ensimmäisen avoimen haastattelun jälkeen tapahtunut teoriaan syventyminen johdatti tutkijan uuden informantin luo, jonka kanssa toteutettiin toinen avoin haastattelu. Lumipallotekniikalla ei odotuksista huolimatta saatu tämän enempää haastateltavia. Tutkija ei joko onnistunut tavoittamaan tai motivoimaan potentiaalisia informanteja osallistumaan tutkimukseen, sillä tavoitelluilta henkilöiltä ei saatu vastausta haastattelupyyntöön.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkimusjoukko valikoitui lähinnä käytännöllisten syiden ohjaamana. Tutkimuksen kohteena olevaa rekrytointimenetelmää ei tiettävästi ole käytetty kuin muutamissa organisaatioissa Suomessa ja näissäkään menetelmän käyttö ei ole säännöllistä tai systemaattista. Erityisesti valitsematta jääneiden reflektiiviseen työhaastatteluun osallistuneiden tavoittaminen oli haastavaa, sillä työnantajalla ei ole oikeutta säilyttää rekrytoinnissa kertyneitä henkilötietoja valintaan liittyvää kanneaikaa kauemmin. Useimmat tutkijan tietoon tulleet rekrytoinnit, joissa menetelmää oli käytetty, oli tehty edellä mainittua kanneaikaa aikaisemmin. Yhdestä organisaatiosta tutkija sai viimeisimpään reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä suoritettuun rekrytointiin osallistuneiden henkilöiden yhteystiedot.

Osallistumispyyntö (liite 2) esitettiin kaikille tutkijan tietoon tulleille reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutettuihin rekrytointeihin joko työnhakijana tai rekrytoijana osallistuneille henkilöille. Osallistumispyyntö esitettiin suullisesti tai sähköpostitse. Rekrytointeja tehneitä henkilöitä pyydettiin lisäksi välittämään osallistumispyyntö organisaatiossaan eteenpäin rekrytointeihin työnhakijana osallistuneille henkilöille silloin, kun tutkijalla ei ollut käytettävissään rekrytointeihin työnhakijana osallistuneiden henkilöiden yhteystietoja. Osallistumispyyntö uusittiin kaksi kertaa niille henkilöille, jotka eivät olleet vastanneet osallistumispyyntöön.

4.1.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Kvalitatiivisen aineiston analyysi voidaan tehdä eri tavoin. Jaottelu eri analyysitapojen välillä tehdään usein päättelyn logiikan mukaan (deduktiivinen, abduktiivinen tai induktiivinen päättely), tai analyysin tekoa ohjaavien tekijöiden mukaan (teorialähtöinen, teoriasidonnainen tai aineistolähtöinen analyysi). Edellä mainittuja jaotteluja käytetään myös rinnakkain samaa tarkoittaen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95 – 122; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1999, 83; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Teorialähtöinen analyysi on tutkimuksen perinteinen analyysimalli. Teorialähtöisessä analyysissä tutkimusaineiston analyysi perustuu johonkin olemassa olevaan teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisessä analyysissä tutkittava ilmiö ja tutkimuksessa kiinnostavat käsitteet määritellään teoriasta käsin ja aineiston luokittelussa käytettävät kategoriat voidaan hahmotella valmiiksi jo tutkimuksen teoreettisessa osassa. Tutkimusta ja aineiston analyysia ohjaa siis aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. Teorialähtöisen analyysin avulla toteutetun

tutkimuksen tavoitteena onkin usein teorian tai mallin testaaminen jossakin uudessa yhteydessä. Teorialähtöisestä analyysistä puhuttaessa päättelyn logiikka yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn, jossa päättely etenee yleisestä yksittäiseen, teoriasta empiriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95, 97 – 99, 113 – 117; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1999, 83; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Aineistolähtöisessä analyysissä teoria luodaan aineistosta käsin. Aineistolähtöisessä analyysissä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaisesti. Puhtaassa aineistolähtöisessä analyysissä kaikki aikaisemmat havainnot, tiedot ja teoriat pyritään jättämään analyysin toteuttamisen ja lopputuloksen ulkopuolelle, koska analyysin tulisi olla aineistolähtöistä. Mikään, mitä tutkittavasta ilmiöstä aikaisemman tutkimuksen perusteella tiedetään, ei saisi vaikuttaa analyysiin. Puhtaasti aineistolähtöinen analyysi on vaikea toteuttaa jo sen vuoksi, että havainnot ovat yleisesti hyväksytyn ajatuksen mukaan teoriapitoisia. Havainnot eivät koskaan ole täysin objektiivisia, sillä esimerkiksi käytetyt käsitteet ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat tuloksiin. Fenomenologis-hermeneuttisessa perinteessä ongelma on pyritty ratkaisemaan siten, että tutkija kirjoittaa auki ennakkokäsityksensä ilmiöstä ja reflektoi niitä tietoisesti analyysin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 96, 108 – 113; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1999, 83.)

Aineistolähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka yhdistetään usein induktiiviseen päättelyyn, jossa päättely etenee yhdestä tai useammasta yksittäistapauksesta yleiseen; empiriasta teoriaan. Induktio on operaatio, jossa hyväksytään tavallisesti laadullisesta aineistosta esiin kohoavan piirteen tulkinta. Tätä tulkintaa pidetään alustavana, kunnes sen merkityksellisyys saa myöhemmin analyysin avulla vahvistuksen. Induktiivinen päättely lähtee siis liikkeelle aineistosta, joka käsitteellistetään ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Tieteellisessä keskustelussa puhtaan induktion mahdollisuus on kuitenkin asetettu kyseenalaiseksi – on esitetty, että uusi teoria ei voi syntyä ainoastaan havaintojen pohjalta ilman minkäänlaisia ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 96; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007.)

Teoriasidonnainen analyysi, josta Tuomi & Sarajärvi (2009, 96) käyttävät nimitystä teoriaohjaava analyysi, sijoittuu teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastoon. Teoriasidonnaisessa analyysissä aineiston analyysi ei perustu suoraan teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa.

Aineistosta tehdyille havainnoille etsitään tulkintojen tueksi selityksiä tai vahvistusta teoriasta. Kuten aineistolähtöisessä analyysissä, myös teoriasidonnaisessa analyysissä analyysiyksiköt nousevat aineistosta. Teoriasidonnaisessa analyysissä aikaisempi tieto kuitenkin ohjaa tai auttaa analyysia ja analyysistä on tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus. Aikaisemman tiedon merkitys ei kuitenkaan ole teoriaa testaava, vaan pikemminkin tutkijan ajattelua avaava. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96 – 97; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teoriasidonnaisen analyysin päättelyn logiikkaa voidaan kutsua abduktiiviseksi päättelyksi. Abduktiivinen päättely lähtee usein liikkeelle empiriasta kuten induktiivinen päättelykin, mutta huomioi teorian olemassaolon kaiken taustana. Abduktiivisessa päättelyssä muodostetaan ensin jokin johtoajatus, joka ohjaa havaintojen tekoa. Johtoajatus voi olla joko intuitiivinen käsitys tai pitkälle muotoiltu hypoteesi, jonka avulla havainnot voidaan kohdistaa tärkeiksi oletettuihin seikkoihin. Uusi teoria ei synny siis pelkästään havaintojen pohjalta, kuten induktiivisessa päättelyssä oletetaan, vaan johtoajatuksen avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95 – 97; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Eskola & Suoranta 1999, 83; Hirsjärvi & Hurme 2001, 136.)

Kvalitatiivisen aineiston analyysin tarkoitus on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta aineistoa selkeyttämällä. Tavoitteena on lisätä aineiston informaatioarvoa luomalla hajanaisesta aineistosta mielekästä ja selkeää. (Eskola & Suoranta 1999, 138; Hirsjärvi & Hurme 2001, 137.) Analyysitapoja voidaan jaotella eri tavoin. Aineistolähtöisessä analyysissä voidaan puhua esimerkiksi a) aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja kategorioiden luomisesta (Miles & Huberman 1994), b) aineiston kuvauksesta, analyysistä eli merkityskokonaisuuksien jäsentämisestä ja tulkitsemisesta, sekä synteesistä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnista (Laine 2015) tai c) valmistelevasta tulkinnasta, teksti-immanentti tulkinnasta ja koordinoivasta tulkinnasta [Siljander 1988]. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 101.) Merkitysisältöjen analyysia voidaan jaotella myös analyysin tulosten kautta; analyysin tuloksena voi olla merkitysten tiivistäminen, merkitysten luominen, narratiivi, merkitysten tulkinta tai merkitysten luominen ad hoc-menettelyä käyttäen [Kvale 1996, 192 – 193]. Aineiston analyysitapojen eroja voidaan kuvata Kvalea [1996] lainaten, että toiset tutkijat ovat kuin kaivajia, jotka etsivät syvällä piilossa olevia merkityksiä, kun taas toiset tutkijat ovat matkustajia, jotka kulkevat saman reitin kuin haastateltava (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137 – 138).

Kvalitatiivisen aineiston analyysin voidaan katsoa koostuvan ainakin seuraavista vaiheista: aineiston purkaminen joko litteroimalla tai teema-alueittain, aineiston lukeminen, aineiston analyysi ja tulkinta.

Itse analyysin voidaan katsoa käsittävän monia vaiheita ja pitävän sisällään sekä analyysia että synteisiä. Analyysissä eritellään ja luokitellaan aineistoa, ja synteisissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittava ilmiö uudessa perspektiivissä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136 – 152.) Dey puolestaan (1993, 31) kuvaa kvalitatiivisen aineiston analyysia kolmivaiheisena prosessina, johon kuuluvat aineiston kuvaus, luokittelu ja yhdistely.

Sisällönanalyysi on kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa kvalitatiivisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voidaan lähestyä joko yksittäisenä analyysimetodina tai väljänä teoreettisena kehyksenä joka kattaa useimmat kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmät. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin lähtökohtana on aineisto, ei valmiin teorian testaaminen. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa teoriaa käytetään analyysin välineenä; se auttaa tutkijaa esiympäristön muodostamisessa ja havaintojen käsitteellistämisessä. Lisäksi aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa teoria voidaan nähdä päämääränä, jonka luomista aineisto ohjaa. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa päättely etenee yksittäisistä havainnoista aineistosta esiin nousevien piirteiden tulkinna hyväksymiseen. Yksittäiset havainnot käsitteellistetään ja näistä käsitteistä kootaan teoria. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103 – 113.)

Aineistolähtöinen, eli induktiivinen sisällönanalyysi voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina: 1) aineiston pelkistäminen eli redusointi, 2) aineiston ryhmittely eli klusterointi ja 3) teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Kukin vaihe voidaan jakaa osiin esimerkiksi kuviossa 4 esitetyllä tavalla. Ennen analyysin aloittamista tulee määritellä analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lauseen osa tai lause. Analyysiyksikön määrittäminen ohjaa tutkimustehtävää ja aineiston laatu. Puhuttu aineisto voidaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa joko puhtaaksikirjoittaa eli litteroida sanasta sanaan tai teemoitella, koodata ja tehdä päätelmiä suoraan tallennetuista aineistosta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138 – 139; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108 – 109.)

Aineiston pelkistämisessä eli redusoinnissa analysoitavasta aineistosta karsitaan tutkimukselle epäoleellinen pois. Pelkistäminen voi tapahtua joko informaatiota tiivistämällä tai pilkkomalla sitä osiin. Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, ja aineistosta etsitään tutkimustehtävän kannalta olennaisia ilmaisuja. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään, eli klusteroidaan. Tästä vaiheesta voidaan käyttää myös nimitystä luokittelu. Ryhmittelyssä samaa tarkoittavat ilmaisut ryhmitellään ja

kootaan luokiksi. Ryhmittelyssä aineisto tiivistyy, koska yksittäiset ilmaisut sisällytetään yleisempiin käsitteisiin, luokkiin. Ryhmittelyn jälkeen seuraa tiedon käsitteellistäminen, teoreettisten käsitteiden luonti eli abstrahointi. Aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja näistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia voidaan jatkaa luokkia yhdistelemällä niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 - 113.)



Kuvio 4 Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.)

Sisällönanalyysia on kritisoitu siitä, että se usein jää aineiston kuvaamisen ja analysoinnin tasolle. Tutkimus ikään kuin pysähtyy aineiston järjestämiseen ja kuvaamiseen, ja aineiston tulkinta ja johtopäätösten teko jäävät joko tekemättä tai hyvin vaillinaiseksi. Tällöin ilmiön tulkinta jää ns. ensimmäisen asteen tulkinnaiseksi ja johtopäätösten tekeminen jätetään lukijan vastuulle. Kuitenkin kaikkeen tieteelliseen ajatteluun tulisi kuulua tärkeänä osana reflektioiva, teoreettinen ajattelu joka erottaa sen arkiymmärryksestä. Tutkijan tuleekin koettaa ymmärtää tutkimuskohdettaan luoden siitä mielekkäitä teoreettisia tulkintoja. Tutkijan tulee siis jatkaa ensimmäisen asteen tulkinnoista johtopäätöksiin ja antaa ilmiön kuvauksille ja tulkinnoille uusia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103 – 108; Eskola & Suoranta 1999, 149.)

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoidaan aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Aineistolähtöisyyttä ei tässä tule tulkita tiukasti, sillä teoreettisten näkökulmien vaikutusta ei aineiston analyysissa pyritä kiistämään tai häivyttämään. Koska tutkittavasta ilmiöstä ei ole aikaisempaa tutkimusta, nojaa aineiston analyysi kuitenkin ensikädessä aineistoon ja sieltä nouseviin merkityksiin. Löyhästi tulkiten aineiston analyysin logiikan voidaan sanoa nojaavan induktiiviseen päättelyyn, vaikkakin analyysin edetessä löydöksiä peilataan teoreettiseen viitekehykseen ja tulkitaan teoreettisen viitekehyksen valossa. Vaihtoehtoisesti voitaisiin puhua teoriasidonnaisesta sisällönanalyysista ja abduktiiviseen päättelyyn perustuvasta päättelyn logiikasta. Aikaisemman tutkimustiedon puuttuessa aineistolähtöisen sisällönanalyysin voidaan kuitenkin katsoa olevan tämän tutkimuksen analyysimenetelmää paremmin kuvaava ilmaisu.

4.2 Tutkimusaineiston esittely

Tutkimuksen aineisto koostuu yhdestä ryhmähaastattelusta ja kahdeksasta yksilöhaastatteluista. Ryhmähaastattelu ja yksi yksilöhaastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna tutkimuksen alkuvaiheessa. Ryhmähaastatteluun osallistui kolme (3) henkilöä. Ryhmähaastattelu toteutettiin kasvokkain ja yksilöhaastattelu puhelimitse. Avoimia haastatteluja ei nauhoitettu, vaan tutkija teki haastattelusta muistiinpanoja haastattelun aikana. Muistiinpanot puhtaaksikirjoitettiin viivytyksettä haastattelun jälkeen. Muut yksilöhaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina puhelimitse. Haastattelut nauhoitettiin puhelimeen asennettua sovellusta käyttäen. Yksi nauhoituksista epäonnistui ja tämän haastattelun aineisto jätettiin sisällönanalyysin ulkopuolelle. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sanatarkasti, mutta taukoja, huokauksia, äänenpainoja tai naurahduksia ei litteroitu.

Alkuvaiheen avoimet haastattelut olivat niin sanottuja asiantuntijahaastatteluja. Näihin osallistui yhteensä neljä (4) reflektiivisen työhaastattelumenetelmän kehittämiseen osallistunutta henkilöä. Seuraavan vaiheen teemahaastatteluun osallistuneet henkilöt olivat reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutettuun rekrytointiprosessiin eri rooleissa osallistuneita henkilöitä. Teemahaastatteluihin osallistui yhteensä seitsemän (7) henkilöä. Kaksi (2) haastateltavaa oli toiminut vain haastattelijana ja neljä (4) oli osallistunut haastatteluun vain työnhakijana. Yhdellä (1) haastateltavalla oli kokemusta molemmista rooleista. Haastatelluista työnhakijoista kolme (3) oli tullut valituksi hakemaansa tehtävään, yksi (1) ei ollut tullut valituksi.

Haastattelujen sisällönanalyysi aloitettiin pelkistämällä aineistoa ja luokittelemalla pelkistetty aineisto teemahaastattelun teemojen mukaisesti. Pelkistäminen ja luokittelu etenivät rinnakkain siten, että puhtaaksikirjoitettu (avoimet haastattelut) tai litteroitu (teemahaastattelut) aineisto käytiin läpi lause lauseelta ja pelkistetyt ilmaukset sijoitettiin teemahaastattelun teemojen mukaisiin luokkiin. Analyysin edetessä luokkia muodostettiin lisää, jos ilmaus ei sopinut jo olemassa oleviin luokkiin. Tutkittavan vastaukset eivät aina vastanneet esitettyyn kysymykseen, kysymyksen epäselvyydestä, sen tulkinnasta tai vastauksen rönsyilystä johtuen. Tutkittavan vastauksia pyrittiin tällöin tulkitsemaan tutkittavan vastauksesta esiin tulevassa kontekstissa ja sijoittamaan saatu vastaus oikean teeman alle ja oikeaan luokkaan. Taustatiedoista ikää ja sukupuolta käytettiin vain haastatteluiden yksilöintiin, ristiintaulukointia näillä taustatiedoilla ei tehty. Tutkittavan rooli työhaastattelussa (haastatteli/ tehtävään valituksi tullut haastateltava/ tehtävään valitsematta jäänyt haastateltava) sen sijaan huomioitiin analyysissa. Analyysiyksikkönä käytettiin lausetta ja lauseen osaa.

Analyysi eteni aineistolähtöisesti siten, että pelkistetyistä ilmauksista muodostettiin luokkien sisällä alakategorioita tunnistamalla pelkistetyistä ilmauksista yhteisiä piirteitä ja tekijöitä. Alakategorioiden määrä vaihteli teemoittain ja luokittain 6 – 35 välillä. Alakategorioista muodostettiin edelleen yläkategorioita. Yläkategorioiden määrä vaihteli teemoittain ja luokittain 2 – 17 välillä. Kaikissa luokissa yläkategorian muodostaminen ei ollut tutkimusongelman kannalta mielekäästä tai mahdollista. Tällöin tulokset raportoitiin alakategorioittain. Joissakin luokissa abstrahointia jatkettiin muodostamalla yläkategorioista toinen, ilmiötä yleisemmällä tasolla kuvaava yläkategoria. Aineiston abstrahointia jatkettiin kategorioita muodostaen niin kauan kuin mahdollista ja tutkimusongelman kannalta tarpeen. Tulokset raportoitiin hyödyntäen muodostettuja yläkategorioita, tarpeen mukaan yläkategorioiden sisältöjä avattiin myös alakategorioita ja pelkistettyjä ilmauksia käyttäen.

Yläkategorioiden muodostamisessa käytettiin apuna teoreettisesta viitekehyksestä nousevia käsitteitä silloin, kun tutkimusongelman ratkaisemiseksi käyttökelpoista teoriaa oli käytettävissä. Esimerkiksi muodostettaessa yläkategorioita rekrytoivan organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavasta teemasta, yläkategorioiden muodostamisessa käytettiin apuna teoreettisesta viitekehyksestä tuttua jaottelua kovaan ja pehmeään henkilöstöjohtamiseen ja näitä kuvaavia ilmauksia. Silloin kun aiheesta ei ollut käytettävissä aiempaa tutkimustietoa, yläkategoriat muodostettiin aineistolähtöisesti. Näin tehtiin esimerkiksi ”reflektiivisen työhaastattelun vaiheet” - luokan kohdalla. Tällöin muodostettuja yläkategorioita arvioitiin jälkikäteen reflektiivisen tiimin ja työhaastattelun teorioihin peilaten, ts. millaisia vaiheita reflektiivisen tiimin ja toisaalta

työhaastatteluiden toteutuksessa on löydettävissä ja arvioitiin aineistolähtöisesti muodostettujen luokkien mielekkyyttä näiden teorioiden valossa.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tätä tutkimusta ohjaavat samat hyvien tieteellisten käytäntöjen eettiset ohjeet kuin kaikkea tieteellistä tutkimusta. Tutkimuseettisissä ohjeissa määritellään vaatimukset, jotka liittyvät tutkijan ammattitaidon hankkimiseen, informaation tuottamiseen, informaation välittämiseen, informaation käyttämiseen sekä kollegiaaliseen toimintaan ja yleisemmin lojaalisuuteen. Näitä yleisiä eettisiä vaatimuksia ovat älyllisen kiinnostuksen, tunnollisuuden, rehellisyyden, sosiaalisen vastuun, vaaran eliminoimisen, ihmisarvon kunnioittamisen, ammatinharjoituksen edistämisen sekä kollegiaalisen arvostuksen vaatimukset. Tutkijan etiikka onkin ensisijaisesti rehellisyyttä ja oman oppiaineen hallintaa. Lisäksi tarvitaan tilanneherkkyyttä, vilpittömyyttä ja ammattitaitoa aineiston käsittelyssä. (Pietarinen 1999, 7 – 9; Gylling 2006, 358.)

Käytännössä nämä vaatimukset tarkoittavat sitä, että tutkijan on oltava aidosti kiinnostunut uuden tiedon hankkimisesta. Tutkijan tulee seurata oman alansa kehitystä ja tutkimusta tunnollisesti sekä hallita tutkimusmenetelmät voidakseen tuottaa uutta alan tutkimusta edistävää tietoa. Uutta informaatiota tuottaessaan tutkija ei saa sortua vilpin harjoittamiseen. Tutkimuskohde tulee valita ja tutkimus toteuttaa ihmisarvoa kunnioittaen ja siten, että siitä ei aiheudu kohtuutonta vahinkoa ihmisille tai ympäristölle. Tutkijan tulee vaikuttaa siihen, että tutkimustuloksia käytetään eettisesti. Lisäksi tutkijan tulee suhtautua arvostavasti toisiin tutkijoihin. (Pietarinen 1999, 7 – 9.) Tämä tutkimus on Pro Gradu-tutkielma ja täten aloittelevan tutkijan tekemä. Tutkijan oman oppiaineen ja tutkimusmenetelmien hallinta voidaankin asettaa kyseenalaiseksi. Tutkijan oppineisuus rajoittuu maisteritasoihin opintoihin, itsenäiseen tutustumiseen tutkielman aihepiiriin liittyviin tieteellisiin julkaisuihin ja alan oppikirjoihin, sekä työelämässä 15 vuoden aikana hankittuun käytännön osaamiseen ja tietoon. Tutkija oli suorittanut oman oppiaineeseensa maisteriopinnot ennen tutkimuksen aloittamista ja syvensi tietämystään tutkimuksen aihepiiriin sisältyvistä teemoista tutkimuksen tekemisen aikana tutustumalla alan tieteellisiin julkaisuihin ja oppikirjoihin.

Tutkimuksen luotettavuus, uskottavuus ja eettinen hyväksyttävyys edellyttävät, että tutkimus tehdään hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen ja että tutkimuskohteen asema ja oikeudet otetaan huomioon. Ihmiseen kohdistuvaan tutkimukseen liittyvistä eettisistä kysymyksistä keskeisimpiä ovat ihmisarvon

loukkaamattomuus, tutkittavan suostumus ja tutkittavalle aiheutuvat riskit ja haitat verrattuna tutkimuksesta odotettavissa olevaan hyötyyn. Samalla tulkinnat ja johtopäätökset tulee ymmärtää aina jostakin näkökulmasta kiistanalaisiksi. (Launis 2007, 28; Linkola 2007, 3 – 4.)

Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tiedonhankintamuotona käytettiin avointa haastattelua ryhmähaastatteluna, sillä aiheesta ei ollut riittävästi tietoa esimerkiksi teemahaastattelurungon rakentamista varten. Ryhmähaastattelu haastattelumuotona – vaikka ei perustunutkaan syvälliseen tutkijan harkintaan – tuki tutkimuksen tavoitteita hyvin, sillä haastattelussa tutkittiin muistinvaraisia asioita ja haastateltavat pystyivät tukemaan toisiaan tutkimusaineiston tuottamisessa. Haastattelussa ei myöskään havaittu haastattelua haittaavia ryhmädynaamisia ilmiöitä; haastateltavat olivat toisiinsa ja haastatteliin nähden riippumattomassa ja tasavertaisessa asemassa, eikä haastattelussa ollut nähtävissä yksittäisen ryhmän jäsenen dominointia.

Toisessa vaiheessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun runko oli laadittu avoimien haastatteluiden tuottaman tiedon sekä sen jälkeen tapahtuneen teoria-aineistoon tutustumisen pohjalta. Tutkimukseen osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Lupa yhteystietojen luovuttamiseen tutkimusta varten oli kysytty rekrytointiin työnhakijan roolissa osallistuneille työhaastattelun yhteydessä. Osallistumispyyntö tutkimukseen tehtiin rekrytointiprosessin jälkeen, joten tutkimukseen osallistumisella ei edes teoriassa olisi voinut olla vaikutusta siihen, tuleeko työnhakija valituksi hakemaansa tehtävään. Työnhakijan voidaankin katsoa osallistuneen tutkimukseen vapaaehtoisesti. (vrt. esim. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkittavien ja tutkijan riippumattomuus on tässä tutkimuksessa tutkimuseettisenä kysymyksenä haastavampi. Vaikka suoria valtasuhteita tutkijan ja kenenkään tutkittavan välillä ei ollut, tutkijan kaksoisrooli paitsi tutkijana, myös organisaationsa ylimmän johdon edustajana, voi asettaa tutkijan riippumattomuuden tutkittavien silmissä kyseenalaiseksi. Osa tutkittavista työskentelee tai on hakeutunut työskentelemään samassa organisaatiossa kuin tutkija, osa tutkittavista työskentelee organisaatiossa, jonka voidaan katsoa olevan joko kilpaileva organisaatio ja kilpailevan samoista työntekijöistä. Tutkittaville kerrottiin haastattelun aluksi tutkittavan informoinnin yhteydessä tutkijan kaksoisroolista. Tutkittaville kerrottiin, että tutkimuksen tulokset raportoidaan siten, että yksittäistä vastaajaa ei voida tunnistaa, eikä tutkimuksen tuloksia luovuteta tutkijan organisaation käyttöön tai hyödynnetä organisaation toiminnassa kuin julkisen tutkimusraportin muodossa. Yhden tutkittavan kohdalla oli havaittavissa, että tieto tutkijan työskentelystä ao. organisaatiossa saattoi vaikuttaa

tutkittavan vastauksiin kysyttäessä esimerkiksi työnantajakuvaan liittyviä kysymyksiä, kun tutkittava pyörsi vastauksiaan pienen miettimistauon jälkeen. Muiden tutkittavien vastauksissa vastaavaa ei tullut esiin. On kuitenkin mahdollista, että tutkittavat ovat esittäneet tutkimuksen kohteesta myönteisempiä arvioita tutkijan kaksoisroolin vuoksi.

Aineiston kattavuudella tarkoitetaan, että aineistoa on riittävästi analyysin pohjalta esitettyihin tulkintoihin nähden. Tutkimusjoukko erityisesti menetelmän taustan selvittämiseksi on pieni ja asettaa tutkimuksen luotettavuuden tältä osin kyseenalaiseksi. Tutkimuksen tulokset menetelmän taustan osalta perustuvat kahteen avoimeen haastatteluun. Haastateltavaksi valikoituivat kaikki tutkijan tietoon tulleet reflektiivisen työhaastattelun menetelmän kehittämiseen osallistuneet henkilöt. Haastateltavaksi valikoituneet kaksi tahoja ovat kehittäneet menetelmää toisistaan tietämättä, joten voidaan pitää todennäköisenä, että reflektiivisen tiimin menetelmää on sovellettu myös muiden henkilöiden toimesta rekrytointitilanteissa. Tämän tutkimusaineiston varassa ei voida kiistattomasti osoittaa, milloin ja kenen toimesta reflektiivisen tiimin menetelmä on siirretty rekrytointiympäristöön. Tutkimuksen tuloksia voidaankin tältä osin pitää kiistanalaisina.

Tutkimusjoukon riittävyyttä voidaan arvioida myös saturaation käsitteen kautta. Saturaation arvioinnissa tutkijan oppineisuus ja lukeneisuus ovat keskeisiä tekijöitä; huomaako tutkija aineistoa kerätessään uusia, tutkimusongelman kannalta merkittäviä näkökulmia. (mm. Hirsjärvi ym. 2010, 182; Eskola & Suoranta 1999, 63 – 64.) Tässä tutkimuksessa tutkittaviksi valikoituivat kaikki henkilöt, jotka tutkimuksen laajuuteen nähden kohtuullisin ponnistuksin voitiin tavoittaa ja jotka antoivat suostumuksensa tutkimukseen. Tutkija pyrki analyysin edistyessä saamaan haastateltavakseen vielä uusia henkilöitä saadakseen vahvistusta analyysin tuloksille, tässä kuitenkin onnistumatta. Aineiston rajallisuudesta huolimatta voidaan todeta, että tutkimusongelman kannalta kriittiset asiat alkoivat kertaantua tutkimusaineistossa. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt, jos tutkittavaksi olisi saatu useampia reflektiiviseen työhaastatteluun osallistuneita työnhakijana osallistuneita henkilöitä, jotka eivät ole tulleet valituksi hakemaansa tehtävään.

Hirsjärvi ym. (2010, 207) toteavat, että haastatteluaineisto on aina konteksti- ja tilannesidonnaista, jonka vuoksi tuloksia ei tule yleistää liikaa. Tässä tutkimuksessa ei pyritä tekemään yleistyksiä, vaan kuvaamaan aiemmin tutkimatonta ilmiötä sellaisena kuin se tutkimuskohteessa on esiintynyt. Tutkimuksen tavoitteena on saada ilmiöstä näkyviin se, mikä ilmiössä on merkittävää ja toistuu usein, samalla ymmärtäen se, että tutkittavaa ilmiötä ei kyetä kuvaamaan täysin todellisuuden kaltaisena.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tulosten esittelyssä käytetään termiä *tutkittava* puhuttaessa tähän tutkimukseen osallistuneesta henkilöstä, riippumatta siitä, missä roolissa hän on toiminut reflektiivisessä työhaastattelussa. Puhuttaessa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä kokonaisuutena käytetään ilmausta *tutkimukseen osallistuneet* henkilöt ja heidän tuottamastaan informaatiosta kokonaisuutena käytetään käsitettä *tutkimusaineisto*. Tämän tutkimuksen tekijästä käytetään termiä *tutkija*. Reflektiiviseen työhaastatteluun työnhakijana osallistuneesta henkilöstä käytetään nimitystä *haastateltava* ja reflektiiviseen työhaastatteluun haastattelijan ominaisuudessa osallistuneesta henkilöstä käytetään nimitystä *haastattelija*.

5.1 Reflektiivisen työhaastattelun tausta

Reflektiivinen työhaastattelu on rekrytointiympäristöön sovellettu menetelmä reflektiivisen tiimin menetelmästä. Reflektiivisen tiimin tausta löytyy perheterapiaperinteestä. Reflektiivisen tiimin menetelmän teki 1980-luvulla tunnetuksi norjalainen tutkija Tom Andersen, joka sovelsi reflektiivisen tiimin menetelmää perheterapiassa. Pian tämän jälkeen reflektiivisen tiimin menetelmä ja sen sovellukset levisivät myös koulutus- ja opetuskäytäntöihin.

Reflektiivisen työhaastattelun menetelmää ovat kehittäneet 1990-luvun lopulta lähtien Harri Myllylä, Timo Vikman ja Timo Ahonen, jotka siirsivät reflektiivisen tiimin menetelmän rekrytointiympäristöön. Timo Ahonen jatkoi menetelmän kehittämistä edelleen 2000-luvulla. Eero Untamala on käyttänyt kehittämänsä sovellusta reflektiivisen työhaastattelun menetelmästä rekrytoinneissa vuodesta 2011 lähtien.

Menetelmän kehittämisen alkuvaiheessa Myllylä, Vikman ja Ahonen käyttivät menetelmää ryhmätyöhaastattelussa. Ryhmätyöhaastattelussa haastateltavat kävivät ryhmäkeskustelun annetusta aiheesta, jonka jälkeen ryhmäkeskustelua seuranneet henkilöt kävivät reflektiokeskustelun jokaisen haastateltavan kanssa erikseen. Ahosen toimesta menetelmää siirryttiin käyttämään myös paneelihaastatteluissa. Eero Untamala puolestaan on käyttänyt menetelmää ryhmähaastatteluissa. Untamalan mallissa reflektio toteutettiin osana ryhmähaastattelua erillisen reflektiitiimin toimesta, kun taas Myllylän, Vikmanin ja Ahosen mallissa haastattelun ja reflektion suorittivat samat henkilöt.

5.2 Reflektiivisen työhaastattelun osallistujat ja heidän roolinsa

Reflektiivisen työhaastattelun osallistujat voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän muodostavat haastateltavat, eli työnhakija tai -hakijat; toisen ryhmän haastattelijat tai haastattelijat, ja kolmannen ryhmän reflektioryhmän jäsenet. Jokainen edellä mainituista ryhmistä voidaan tutkimusaineiston perusteella muodostaa eri tavoin.

Tutkimusaineiston reflektiiviset työhaastattelut oli toteutettu paneeli- tai ryhmähaastatteluna. Paneelihaastatteluun luetaan tässä myös parihaastattelut. Haastattelutyypistä riippuen haastateltavia oli reflektiivisessä työhaastattelussa läsnä yksi tai useampia haastateltavia kerrallaan. Paneelihaastatteluissa haastateltavia oli vain yksi, ryhmähaastattelussa useita henkilöitä. Tutkimusaineistosta ei käynyt ilmi ryhmähaastatteluun kerrallaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä.

Myös haastattelijoiden lukumäärä vaihteli haastattelutyypistä riippuen yhdestä kolmeen. Paneelihaastattelussa haastattelijoina oli läsnä kaksi tai kolme, ryhmähaastattelussa yksi tai kolme henkilöä. Haastattelijana toimi tyypillisesti työntekijän tuleva esimies ja mikäli haastattelijoina oli useampi, tulevan esimiehen lisäksi hänen esimiehensä ja/ tai haastateltavan tuleva kollega. Jos haastattelijoina oli useampi kuin yksi, kaikki haastattelijat osallistuivat kysymysten esittämiseen haastateltavalle.

Reflektioryhmän koko vaihteli kahdesta kolmeen henkilöön. Menetelmän kehittäjät pitivät kolmen hengen reflektioryhmää ihanteellisina. Näkemys perustuu ajatukseen siitä, että kaksi henkilöä lähtee hakemaan nopeasti konsensusta, jolloin kolmas reflektioryhmän jäsen voi tuoda reflektioon uutta näkemystä. Myös reflektioryhmän koostumus ja roolitus haastattelussa vaihtelivat. Toisissa rekrytoinneissa reflektioryhmä muodostettiin haastattelun tehneistä henkilöistä, jolloin varsinaisen haastattelun ja reflektion toteuttivat samat henkilöt. Toisissa rekrytoinneissa haastattelua seurasi erillinen reflektioryhmä, joka osallistui työhaastatteluvaiheen toteuttamiseen vain havainnoimalla. Reflektioryhmään kuului toteutustavasta riippuen haastateltavan tuleva esimies, esimiehen esimies, haastateltavan tuleva kollega tai kollegoita ja/ tai kohdeorganisaation asiakas tai asiakkaita.

Menetelmän käyttäminen ei edellytä haastattelijoilta tai reflektioryhmän jäseninä toimivilta erityistä koulutusta tai terapiataustaa. Menetelmän kehittäjät kuitenkin toteavat, että mallin on oltava

omaksuttu. Tutkimusaineiston haastattelijoina ja/ tai reflektioryhmän jäsenenä toimineista osalla oli kokemusta reflektiivisen tiimin menetelmän soveltamisesta terapiaympäristössä, osalla ei ollut tietoa menetelmän teoreettisista taustaoletuksista lainkaan.

5.3 Reflektiivisen työhaastattelun vaiheet ja eteneminen

Reflektiivisestä työhaastattelusta voidaan löytää seuraavat vaiheet: 1) haastateltavan informointi ja suostumus, 2) työhaastattelu, 3) reflektio, 4) keskustelu, 5) haastattelun päättäminen ja 6) arviointi. Tiivistäen voidaan sanoa, että reflektiivisessä haastattelussa on kolme vaihetta:

1. työhaastattelu, joka sisältää edellä kuvatuista vaiheista vaiheet 1, 2, 5 ja 6
2. reflektio ja
3. keskustelu.

5.3.1 Haastateltavan informointi ja suostumus

Reflektiivisen työhaastattelun ensimmäinen vaihe on haastateltavan informointi. Haastateltavalle kerrottiin haastattelun aluksi lyhyesti organisaatiosta ja haettavana olevasta tehtävästä. Tämän jälkeen haastateltavaa informoitiin reflektiivisen työhaastattelumenetelmän käytöstä. Yksi tutkittava kertoi informoineensa haastateltavaa menetelmästä jo haastattelukutsussa. Tällöinkin menetelmän käytöstä kerrottiin vielä haastattelun alkaessa. Tämän jälkeen haastateltavalle kuvattiin reflektiivisen työhaastattelun eteneminen ja vaiheet, sekä haastatteluun osallistuvien roolit eri vaiheissa.

Haastateltavan informoinnin jälkeen häneltä pyydetään suostumus menetelmän käyttöön. Tutkimusaineiston mukaan suostumus menetelmän käyttöön on poikkeuksetta saatu. Tutkimusaineistosta ei käy kiistattomasti ilmi, miten haastattelu etenisi tilanteessa, jossa haastateltava kieltäytyy menetelmän käytöstä, sillä tällaista tilannetta ei tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kohdalle ollut tullut. Yhden tutkittavan vastauksesta on tulkittavissa, että haastattelua ei tällaisessa tilanteessa olisi toteutettu lainkaan.

”Ja sen infon jälkeen oon sitten kysynyt, että onko tää sulle ok ja kaikille se on ollu tähän asti ok, eikä kukaan oo sitten sen takia oo halunnut jättää haastattelua väliin.”

5.3.2 Työhaastatteluvaihe

Työhaastatteluvaihe voidaan reflektiivisessä työhaastattelussa toteuttaa eri tavoin. Tutkimusaineiston työhaastattelut toteutettiin paneeli- tai ryhmähaastatteluna. Tutkimusaineistosta ei käynyt esiin, että reflektiivistä työhaastattelua olisi toteutettu yksilöhaastatteluna siten, että paikalla on vain yksi haastattelija ja haastateltava. Tutkimusaineiston rajallisuudesta johtuen tästä ei voida kuitenkaan päätellä, että reflektiivisen työhaastattelun menetelmää ei voisi käyttää yksilöhaastattelun yhteydessä. Myöskään eri haastattelutyyprien yleisyyttä reflektiivisessä työhaastattelussa ei aineiston rajallisuudesta johtuen ole mahdollista arvioida.

Tutkimusaineiston työhaastatteluissa käytettiin strukturoitua tai puolistrukturoitua haastattelutekniikkaa. Tutkimusaineistosta ei käynyt esiin, että reflektiivistä työhaastattelua olisi toteutettu strukturoimattomana haastatteluna. Tutkimusaineiston rajallisuudesta johtuen tästä ei voida kuitenkaan päätellä, että se ei olisi mahdollista. Tutkimusaineiston ryhmätyöhaastatteluissa käytetty haastattelutekniikka muistutti Lathamien toiminnankuvaushaastattelua, joka on strukturoitu työhaastattelumenetelmä. Ryhmätyöhaastatteluissa haastattelu toteutettiin siten, että haastateltavat kävivät keskustelun ennalta annetusta työhön liittyvästä aiheesta tai työhön liittyvästä ongelmatilanteesta. Paneelihaastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Paneelihaastatteluissa työhaastatteluvaihe kesti noin tunnin. Ryhmähaastattelun kesto ei tullut tutkimusaineistosta esiin.

Haastattelijoina toimineet henkilöt kuvasivat paneelihaastattelun edenneen ennalta laaditun haastattelurungon pohjalta. Haastattelurunko oli laadittu muokkaamalla organisaation valmista haastattelurunkoa vastaamaan tehtävän edellyttämää osaamista, ominaisuuksia ja taitoja. Haastattelun kysymykset liittyivät tehtävässä tärkeisiin osaamisiin ja organisaation arvoihin. Kysymysten lisäksi haastattelijat kertoivat haastattelun aikana haastateltavalle haettavana olevasta työtehtävästä, organisaatiosta, organisaatiossa noudatettavista työtavoista sekä työnantajan arvostuksista ja odotuksista työntekijää kohtaan. Myös haastateltavalla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä haastattelijaille työhaastatteluvaiheen aikana. Haastattelun keskeisenä tavoitteena oli haastattelijoiden mukaan selvittää haastateltavan sekä organisaation ja tehtävän yhteensopivuus. Haastateltaville puolistrukturoitu haastattelu näyttäytyi keskustelunomaisena, vapaamuotoisena vuorovaikutustilanteena.

”Mentiin niinkun ennalta laaditun, tosiaan tän kaavakkeen mukaan, mutta toki sitten tarkentavia kysymyksiä, jos sieltä haastateltavan vastauksista nousi esiin jotain asioita, joita haluttiin tarkentaa, niin kyllä siinä tilanteessa ihan niitä sitten tarkennettiin saman tien.”

”Että istutaan siinä pöydän ympärillä, vaikka vähän alkuun jännittikin, mutta hyvin äkkiä se tavallaan haastattelu eteni niinku keskusteluks ja se jännitys tavallaan niinku unohtu, hukku johonkin. Ja tavallaan niinku sitä haastattelua käytiin niinkun keskustelun muodossa, että enemmän oli semmosta justiin niinku dialogia, vuorovaikutusta.”

5.3.3 Reflektiovaihe

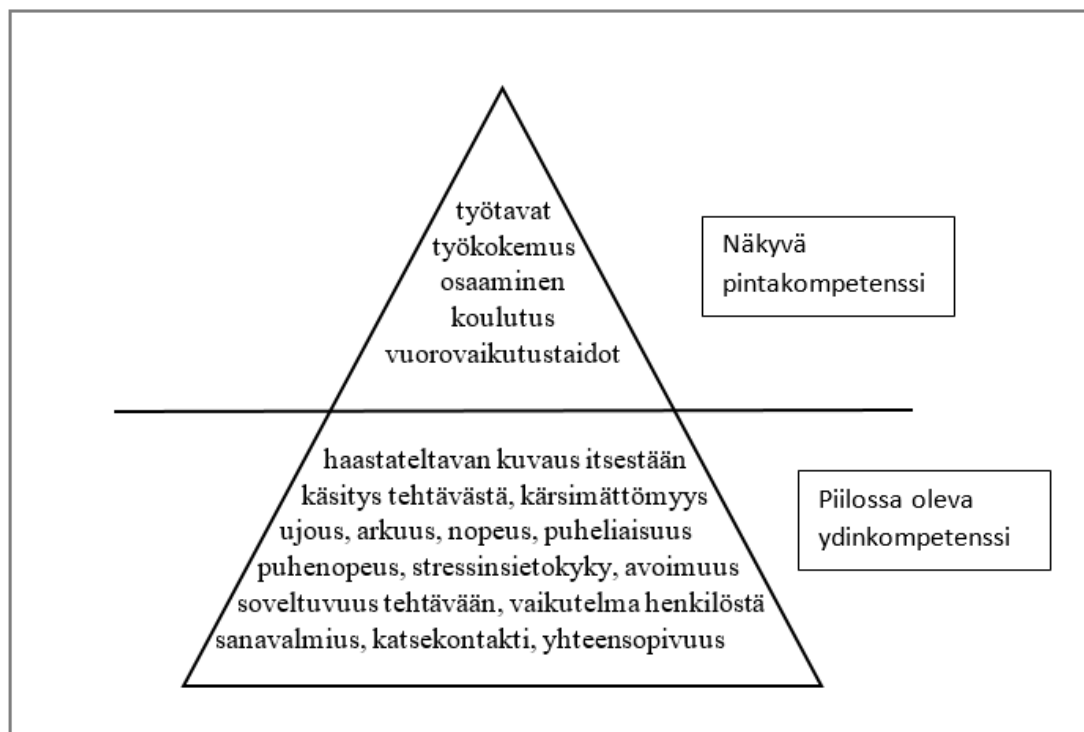
Työhaastatteluvaiheen jälkeen reflektiivisessä työhaastattelussa seuraa reflektiovaihe, jossa reflektioryhmän jäsenet refleктоivat ajatuksiaan haastattelusta ja haastateltavasta. Tutkimusaineiston haastatteluissa reflektio toteutettiin samassa tilassa haastateltavan kanssa, yhden haastateltavan kanssa kerrallaan. Reflektiovaiheen aikana refleктоijat kääntyivät toisiaan kohti ja kävivät keskustelun huomioimatta haastateltavan läsnäoloa. Haastateltava oli hiljaa reflektion ajan, eikä osallistunut reflektioryhmän keskusteluun. Tutkimusaineistossa reflektiovaihe kesti noin 5 – 10 minuuttia. Haastateltavat eivät kokeneet reflektiota liian pitkäksi.

”Eli siinä lopussa nää haastattelijat keskusteli - - minusta sitten siinä kahden kesken ja tavallaan - - kävivät omia ajatuksiaan minusta siinä - - läpille ja että minkälaisen filiksen minusta saanu. Ja mitä he kokivat että mikä on - - ehkä mun vahvuus ja mitä ehkä mun tarvis - - vielä kehittää itessään heidän mielestään.”

Reflektiovaiheessa reflektioryhmän jäsenet kertoivat toisilleen näkemyksiään haastateltavasta sekä haastateltavan vahvuuksista ja heikkouksista. Haastattelussa esiin nousseita asioita arvioitiin suhteessa tehtävän vaatimuksiin. Reflektio aloitettiin positiivisilla havainnoilla ja heikkoudet tuotiin esiin mahdollisina kehittämiskohteina. Reflektiossa arvioitiin myös mahdollisen jännityksen vaikutusta haastateltavan suoriutumiseen haastattelussa. Reflektioryhmän jäsenten havainnot ja tulkinnat haastattelusta ja haastateltavasta olivat samansuuntaisia; ryhmän jäsenet esittivät toisilleen tarkentavia kysymyksiä ja vaihtoehtoisia tulkintoja havainnoista, mutta täysin vastakkaisia näkemyksiä reflektioryhmän jäsenten välillä reflektiossa ei tullut esiin. Tutkimusaineistosta ei käynyt

ilmi, että reflektioryhmänä toimineet haastattelijat olisivat reflektoineet oman toimintansa vaikutusta haastattelutilanteeseen tai haastateltavan suoriutumiseen haastattelussa.

Reflektiossa reflektioryhmä kommentoi sekä haastateltavan puheen sisältöä että haastateltavan nonverbaalia viestintää, kuten käyttäytymistä. Kun reflektion sisältöä tarkastellaan kompetenssien näkökulmasta, voidaan todeta, että reflektioryhmä reflektoi sekä haastateltavan pintakompetenssiin kuuluvia tietoja ja taitoja, että ydinkompetenssiin kuuluvia persoonallisuudenpiirteitä, motiiveja, haastateltavan minäkuva, arvoja ja asenteita (kuvio 5). Haastateltavan fyysisiä ominaisuuksia tai ulkonäköön liittyviä asioita ei reflektiossa käsitelty. Kun reflektion sisältöä tarkastellaan kvalifikaatioiden näkökulmasta, voidaan todeta reflektioryhmän kiinnittäneen reflektiossa huomiota sekä ammatillisiin, että henkilökohtaisiin kvalifikaatioihin. Saksalaisen kvalifikaatiojaottelun näkökulmasta reflektion sisältöä tarkasteltaessa on tutkimusaineiston reflektion sisällön kuvauksista löydettävissä kuvauksia tuotannollisten ja normatiivisten kvalifikaatioiden reflektiosta. Tutkimusaineistosta ei käy esiin, että reflektioryhmä olisi huomionut innovatiivisia kvalifikaatioita reflektiossaan.



Kuvio 5 Reflektiossa esiin nostetut asiat kompetenssien näkökulmasta

Menetelmän kehittäjien mukaan reflektiossa tulisi kommentoida vain keskustelussa esiin nousseita asioita. Jos haastateltavan käytöstä kommentoidaan, se tulisi tehdä spekuloiden. Tutkimusaineistosta käy esiin, että reflektiossa kommentoitiin myös haastateltavan käyttäytymistä ja/ tai tapaa olla vuorovaikutuksessa. Reflektioryhmän jäseninä toimineet tutkittavat kertoivat pyrkineensä kiinnittämään reflektoidessaan huomiota sanavalintoihinsa. Havainnot tuotiin esiin tulkintoina, vaikutelmina, tunteina ja tunnelmina, ei faktoina. Havaintoja esitettiin ihmettelyn, pohdiskelun, mietiskelyn ja kysymysten muodossa, tehtävän vaatimuksiin peilaten. Reflektioryhmän jäsenet olivat sopineet etukäteen reflektion toteutustavasta ja siitä, että negatiiviset havainnot tuodaan esiin kehittämiskohteina rakentavalla tavalla, ei haastateltavaa ”lytäten”. Sen sijaan siitä, mihin asioihin reflektiossa kiinnitetään huomiota, ei oltu etukäteen sovittu.

5.3.4 Keskustelu

Reflektion jälkeen seuraa haastattelijan ja haastateltavan välinen keskustelu, jossa haastateltavalla on mahdollisuus kommentoida reflektiossa kuulemaansa. Keskustelun alkaessa haastatteli kääntyi kohti haastateltavaa ja pyysi haastateltavalta kommentteja reflektiosta; olivatko reflektioijat haastateltavan mielestä tulkinneet häntä oikein ja haluaako haastateltava täydentää, kysyä tai korjata jotakin. Lisäksi haastateltavalta pyydettiin palautetta menetelmästä.

”Mulla olis ollu vielä mahdollisuus sen jälkeen sitten lisätä tai korjata, jos jossain asiassa olis tuntunu siltä, että olin tullut jotenkin eri lailla ymmärretyksi kuin tarkoitin. Mutta mun kohdalla oli kyllä hyvin poimittu sieltä ne asiat, mitä mä halusinkin saada sanottua, niin tuli ilmi myös heidän keskinäisessä keskustelussa. Että ei tarvinnu sit hirveesti siinä kohtaa enää muutella mitään sanomisiani.”

Suurin osa tutkimusaineiston haastateltavista käytti mahdollisuutta reflektion jälkeiseen keskusteluun. Keskustelussa haastateltavan huomion kohteena olivat reflektiossa esiin nousseet faktat, reflektioijien havainnot haastateltavasta ja hänen osaamisestaan sekä näistä faktoista ja havainnoista tehdyt tulkinnat. Haastateltava täydensi ja tarkensi reflektiossa esiin tulleita faktoja ja korjasi tarvittaessa faktoista tehtyjä tulkintoja (esimerkiksi murren väärin tulkitseminen). Havaintoja ja niistä tehtyjä tulkintoja haastateltavat kommentoivat vahvistamalla tehdyt havainnot ja/ tai näiden tulkinnat, kiistämällä havainnot ja/ tai näiden tulkinnat, valitsemalla esitetyistä

vaihtoehtoisista tulkinnoista mielestään sopivimman tai tarjoamalla uuden vaihtoehtoisen tulkinnan tehtyyn havaintoon.

”Jotkut sitten totesi, että olitte hyvin saaneet kiinni ja että oli mukava kuulla, että oli saanut ilmaistua itseään. Ja sitten jotkut ihan korjasi, että kuulostipas nyt siltä, että en tarkoittanut ihan sitä tai halusi oikaista jotain meidän näkemystä.”

Tutkimusaineiston mukaan haastateltavien valmius lähteä reflektion jälkeiseen keskusteluun vaihteli. Jos haastateltavaa ja haastattelua oli reflektiossa kuvattu positiivisesti, keskustelun aikana haastateltava usein vain kiitti saamastaan palautteesta. Yksi tutkittavista kuvasi reflektion vastanneen hämmästyttävän hyvin hänen omaa näkemystään itsestään. Yksi tutkittava puolestaan kuvasi, ettei korjannut mielestään virheellistä havaintoa ja siitä tehtyä tulkintaa itsestään.

”Oli itseasiassa tosi yllättävää, kuinka tarkasti sieltä oli saatu just se mun näkönen kuva, vaikka kaikkia ei tietenkään tuommosessa haastattelutilanteessa ehdi jutella tai kysellä puolin eikä toisin.”

”Sitten ne myöskin sano siinä reflektiossa, että mä oon [xx], ja mielestäni en oo mitenkään [xx], että siinä osu vähän väärään arvio. Mutta siihen mä en kommentoinu varmaan mitään.” (haastateltavan luonnehdinta arvioidusta ominaisuudesta poistettu haastateltavan anonymiteetin varmistamiseksi)

Haastattelijan huomion kohteena keskustelussa oli erityisesti haastateltavan valmius lähteä keskusteluun ja reflektoidaan kuulemaansa sekä haastateltavan reagointitapa ja asenne reflektiossa esiin nostettuihin asioihin. Haastattelijan näkökulmasta merkittävää ei ollut niinkään se, mitä haastateltava keskustelun aikana sanoi, vaan se, mihin asioihin haastateltava tarttui ja miten hän asiaa lähti käsittelemään. Haastattelijat havainnoivat ja tekivät tulkintoja haastateltavan reaktioista keskustelun aikana. Yksi tutkittavista toi esiin, että haastateltavan reaktioita ja reagointitapaa tulkitessa tulee huomioida tulkintojen moniselitteisyys ja esimerkiksi haastateltavan jännitys.

”Ei niinkään se sisältö vaan se, mikä siinä työnhakijaa huolestuttaa kuulemassaan tai... - - Ehkä enemmänkin sitä tulkitsee siinä sitten vielä.”

Haastattelijat tulkitsivat haastateltavan valmiuden lähteä työstämään reflektiossa esiin nostettuja asioita avoimuudeksi ja kehittymismyönteisyydeksi. Haastateltavan perustellessa näkemyksiään

selkeillä faktoilla, väärinymmärrysten korjaaminen vaikutti myönteisesti haastatteliijoille syntyneeseen käsitykseen hakijasta. Tutkittavat kuvasivat mm. tilannetta, jossa olivat tulkinneet haastateltavan käyttämän murren sanan päinvastoin kuin missä tarkoituksessa haastateltava oli sanaa käyttänyt. Haastateltavan perustellessa eriävää näkemystään omalla mielipiteellään itsestään tai tarjotessa vaihtoehtoja tulkintaa havainnolle, vaikutus haastattelijoiden mielipiteeseen ei ollut yhtä suoraviivainen. Tällainen perustelu voitiin nähdä selittelynä ja korjailuna, joka päinvastoin vahvisti haastattelijan käsitystä oman tulkinnan oikeellisuudesta. Sen sijaan haastattelijan tulkinnan hyväksyminen tulkittiin positiivisesti tai osoitukseksi kehittymismyönteisyydestä. Haastateltavan esittäessä eriäviä näkemyksiä haastattelijoiden havainnoista tai tulkinnoista haastattelijat eivät lähteneet haastamaan tai kyseenalaistamaan esitettyä eriävää tulkintaa.

”Jos siellä oli tosiaan tullut itselle sellaisia havaintoja, että tämä henkilö ei ole soveltuva tai sopiva tehtävään, niin sitten se tapa millä ihminen siihen tarttuu, niin tavallaan yleensä vahvisti sitä, että oli napannut itse oikean asian. Että niin päin, että se oma tulkinta oli oikea, että sitten saattoi olla, tulla semmoinen vähän hätäinen korjailun maku haastateltavalla siihen.”

”Se oli tietysti semmonen positiivisesti haastattelijan kannalta siihen näkemykseen vaikuttava, että jos ihminen otti sen kehittämisasiansa niin, että ”joo, ihan totta, tätä mun täytyy harjoitella”. Että myönsi sen, niin sillä oli positiivinen vaikutus. Että kyllä, tää ihminen on kehittymishaluinen.”

Menetelmän kehittäjät totesivat, että reflektio- ja keskusteluvaiheita voi reflektiivisessä työhaastattelussa olla useampia. Useiden reflektio- ja keskustelukierrosten toteuttaminen on kuitenkin tutkimusaineiston valossa epätyypillistä, sillä tutkittavat kertoivat reflektiivisen työhaastattelun sisältäneen vain yhden reflektio- ja keskusteluvaiheen.

5.3.5 Haastattelun päättäminen ja arviointi

Reflektiivisen työhaastattelun päättämiseen liittyvät työhaastattelulle tyypilliset päättämistoimet. Haastateltavaa kiitettiin haastatteluun osallistumisesta, kerrottiin rekrytointiprosessin etenemisestä ja miten valinnoista informoidaan hakijaa. Tutkimusaineistosta ei noussut erityisiä, vain reflektiiviseen työhaastatteluun kuuluvia haastattelun päättämistoimia.

Haastateltavan poistumisen jälkeen haastattelijat kävivät lyhyen arviointikeskustelun haastateltavasta. Arviointivaiheessa haastattelijat lähinnä totesivat haastattelun, reflektion ja keskustelun pohjalta muodostuneen käsityksensä siitä, valitaanko haastateltava hakemaansa tehtävään vai ei. Tutkittavat totesivat arviointivaiheessa olleensa yksimielisiä niistä valinnoista, jossa haastateltavan valinta tai valitsematta jääminen oli selkeä. Niiden haastateltavien kohdalla, joiden valinnasta tai valitsematta jättämisestä haastattelijat olivat epävarmoja, näkemykset haastateltavasta erosivat. Ajallisesti reflektiivisen työhaastattelun ei koettu vievän sen enempää aikaa kuin perinteinen työhaastattelu.

”Tavallaan se keskustelu mikä yleensä käydään haastattelun jälkeen joka tapauksessa sen haastattelijakaverin kanssa, että onko tämä ”kyllä” vai ”ei” -hakija, niin se päätös oli tosi nopea. Että eihän meidän sen reflektion jälkeen tarvinnut muuta kuin todeta, että onko se kyllä-, ei- vai ehkä-pino. Että ikään kuin se ei ajallisesti vie sen enempää aikaa kuin se normaali haastattelutapa.”

5.4 Reflektiivisen työhaastattelun soveltamisala

Rekrytoivan organisaation henkilöstöpolitiikkaa kuvailtiin pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista kuvaavien luonnehdintojen avulla. Organisaation henkilöstökäytäntöjen kuvattiin vastaavan organisaation arvoja, ja organisaation myös edellyttävän henkilöstöltään arvojen mukaiseen toimintaan sitoutumista. Henkilöstö nähtiin keskeisenä voimavarana, jonka osaamiseen, työhyvinvointiin, työoloihin ja työn tekemistä tukevaan työn organisointiin kiinnitetään huomiota ja näiden kehittämiseen panostetaan. Välineinä mainittiin esimerkiksi riittävästä henkilöstöresursoinnista huolehtiminen, työhyvinvointia tukeva työvuorosunnittelu, työterveyshuollon palvelut, tyhy-toiminta, koulutus ja keskustelu työn organisoinnin tavoista. Sekä haastattelijan että haastateltavan roolissa työhaastatteluihin osallistuneet henkilöt kuvasivat organisaation henkilöstöpolitiikkaa samansuuntaisesti.

”Henkilöstöpolitiikassa olennaista on tietystikin se, että toimitaan voimassa olevan työehtosopimuksen mukaisesti, huomioidaan henkilökunnan työhyvinvointi ja pyritään hyvällä henkilöstöpolitiikalla siihen, että työntekijät sitoutuu ja kokee että heistä välitetään. Arvostetaan. Eli noudatetaan [organisaation] arvoja myös henkilöstöpolitiikassa. Oleellista on ihmisen kunnioittaminen.”

Johtamisen keskeisenä tehtävänä nähtiin henkilöstön työskentelyedellytyksistä huolehtiminen. Esimies-alaissuhteita ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta kuvattiin avoimeksi ja välittömäksi. Tutkittavien mukaan työntekijöillä on vaikutusmahdollisuuksia työnsä sisältöön ja organisointiin. Henkilöstöltä myös odotetaan kehittämismyönteisyyttä ja -halua sekä itsensä että organisaation kehittämiseen. Työskentelytapojen kuvauksissa korostuivat yhteistyö, toisten auttaminen ja tiimityö.

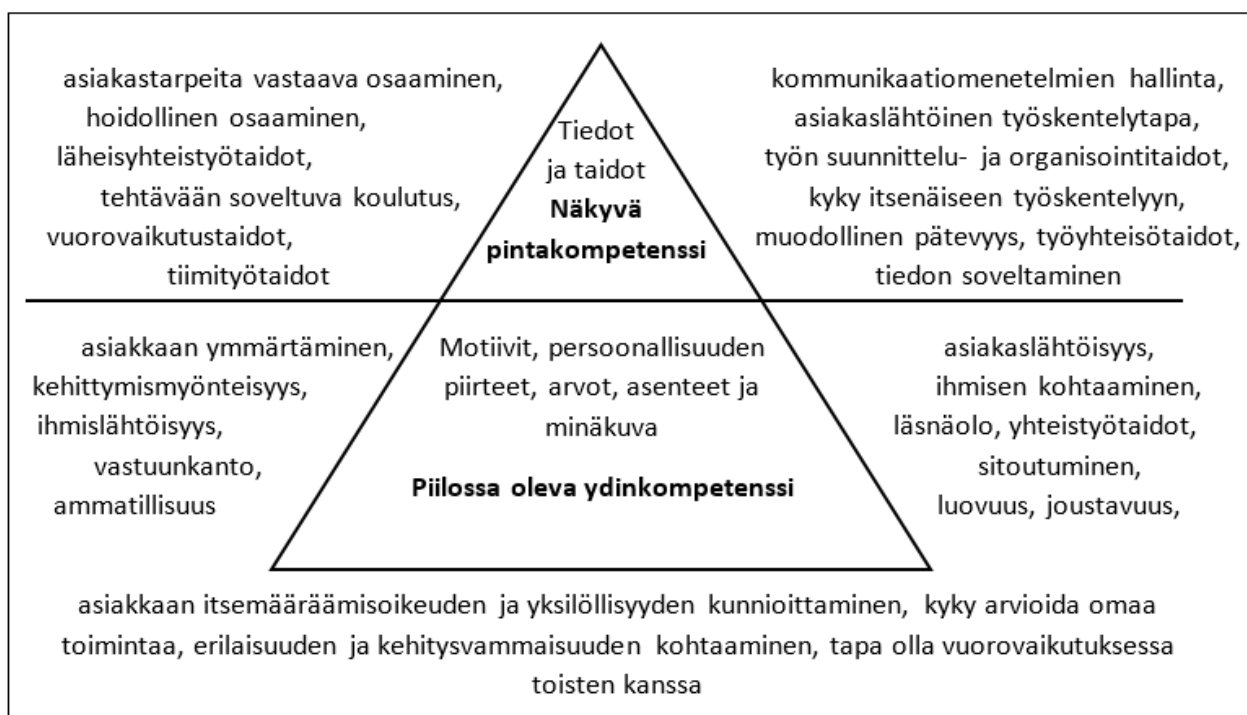
”Pyritään luomaan hyvät olosuhteet sille työskentelylle ja apua on saatavilla. Ja meillä on, ainakin nyt tuntuu, että on tosi hyvät vaikutusmahdollisuudet itellä vaikuttaa siihen omaan työnkuvaan ja työtapoihin, että - - sovituissa raameissa saa hyvin vapaasti toimia omalla tavallansa. Ja sitten semmonen keskusteleva työyhteisö ja meidän pomo on ainakin tosi keskusteleva. Ja siellä haastattelussa ja mitä oon tätä esimieheni esimiestä tavannu, niin hänkin vaikuttaa hyvin semmoselta ajatuksille avoimelta.”

Kaikki tutkimusaineiston reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutetut rekrytoinnit oli tehty sosiaali- tai terveysalan tehtäviin. Menetelmän myös arvioitiin soveltuvan parhaiten sosiaali- ja terveysalalle, ”ihmissuhdeammatteihin” ja tehtäviin, joissa vuorovaikutustaidot korostuvat. Jotkut tutkittavista näkivät menetelmän soveltuvan mille alalle vain. Varauksellisimmin suhtauduttiin menetelmän soveltuvuuteen aloille, joiden työtehtävissä käytännön työtaidot korostuvat. Tällaisista aloista esimerkkeinä mainittiin käsityöammatit kuten parturi-kampaaja sekä tehdastyö. Reflektiivisen työhaastattelumenetelmän nähtiin soveltuvan hyvin kaikille organisaatiotasolle sosiaali- ja terveysalalle rekrytoitaessa.

”Siis just tällain, tuntuis että sosiaali-, terveysalalle ihan ehdottoman hyvä menetelmä, kun siinä kuitenkin haetaan ensisijaisesti aina sitä ihmistyyppiä. Suurimmassa osassa tehtäviä. Niin tossa tulee ehkä vähän syvemmin pureuduttua siihen kokonaisuuteen”

Tutkimusaineiston työhaastattelut oli tehty välitöntä asiakastyötä tekeviä työntekijöitä sekä esimiehen sijaisena toimivaa työntekijää rekrytoitaessa. Tehtävässä tärkeiksi taidoiksi ja ominaisuuksiksi tunnistettiin ammatillinen (muodollinen) pätevyys, asiakastarpeita vastaava osaaminen, asiakaslähtöinen työskentelyote, itsensä johtamisen taidot, kehittämiosaaminen, työyhteisötaidot ja vuorovaikutustaidot. Esimiehen sijaisen tehtävässä toimivan työntekijän kohdalla tärkeäksi nousivat myös johtamistaidot. Kun tehtävässä tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia tarkastellaan kompetenssien näkökulmasta, voidaan todeta, että tehtävässä tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia oli

kuvattu sekä pintakompetenssiin kuuluvien tietojen ja taitojen, että ydinkompetenssiin kuuluvien asenteiden ja arvojen avulla. Kompetentin toiminnan edellyttämiä, sen ytimen muodostavia motiiveja ja persoonallisuuden piirteitä tai sellaiseksi tulkittavia tekijöitä (esim. luovuus, ihmislähtöisyys) kuvasi kaksi tutkittavaa (kuvio 6).

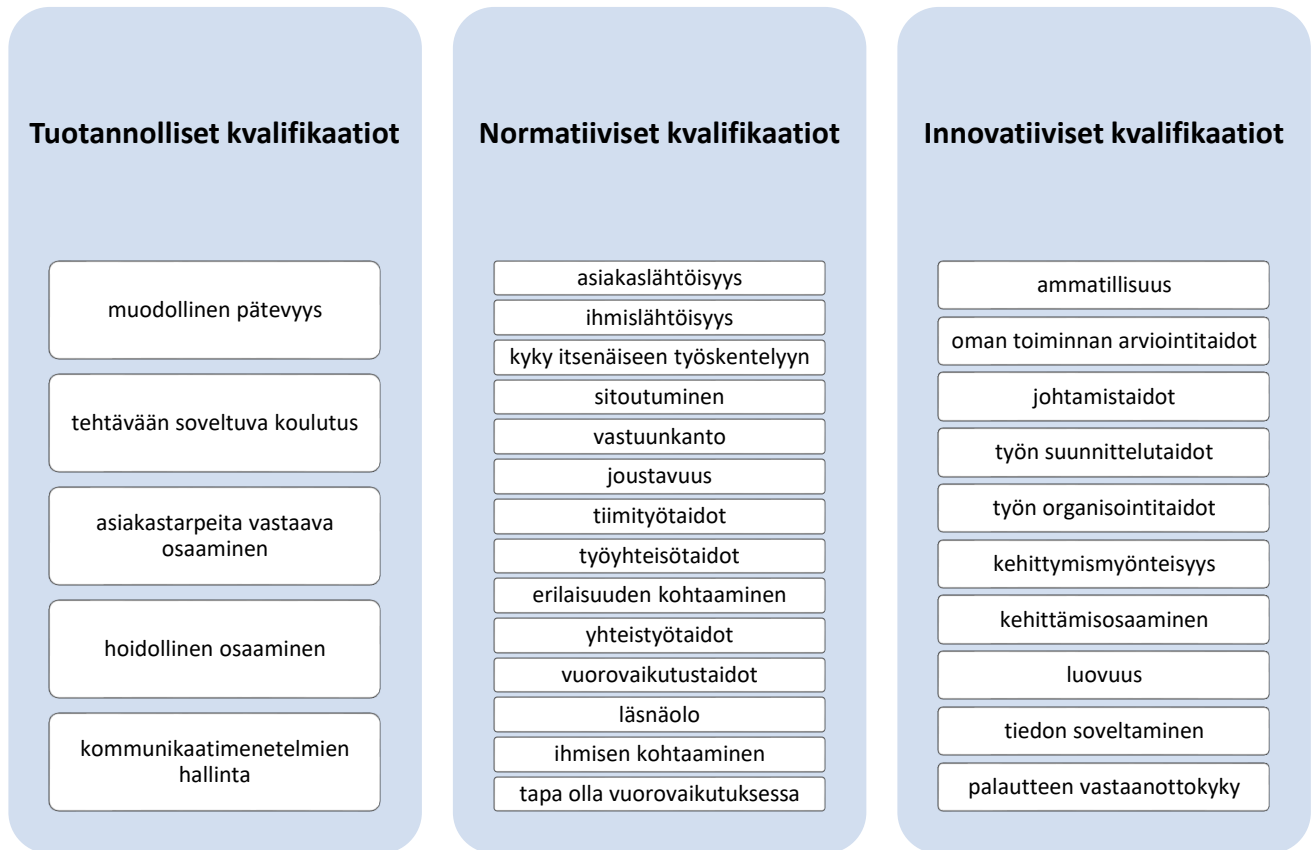


Kuvio 6 Kompetenssinäkökulma tehtävässä tärkeiksi kuvattuihin taitoihin ja ominaisuuksiin

”Kyllähän meillä siis on tosi isossa roolissa se, että ne vuorovaikutustaidot on hyvät. Ja se et ihmisestä tulee sellanen, voisko sanoo, tunne tai intuitio, että hän on niin kun läsnä oleva ja sillä lailla kohtaa ihmiset ihmisenä. Et se on varmaan yks semmonen tärkeä, et mikä intuitio siitä ihmisen tavasta olla toisten ihmisten kanssa tulee.”

Kvalifikaatioiden näkökulmasta tarkasteltuna tehtävässä tärkeiksi kuvatuissa taidoissa ja ominaisuuksissa kuvattiin sekä ammatillisia kvalifikaatioita, että henkilökohtaisia kvalifikaatioita. Kun tehtävässä tärkeitä taitoja ja ominaisuuksia tarkastellaan saksalaiseen tutkimusperinteeseen nojaavan kvalifikaatiojaottelun näkökulmasta, on tutkimusaineistosta löydettävissä kuvauksia sekä tuotannollisista, normatiivisista, että innovatiivisista kvalifikaatioista (kuvio 7). Tarkasteltaessa koko tutkimusaineiston kuvauksia tehtävässä tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista, persoonaan liittyvät

normatiiviset kvalifikaatiot korostuivat, kun taas esimiestyössä tarvittavien taitojen ja ominaisuuksien kuvauksissa innovatiiviset kvalifikaatiot korostuivat.



Kuvio 7 Tehtävässä tärkeäksi kuvatut kvalifikaatiot

Reflektiivistä työhaastattelumenetelmää oli tutkimusaineiston työhaastatteluissa käytetty sekä sisäisiin, että ulkoisiin rekrytointeihin. Tutkittavat arvioivat menetelmän soveltuvan paremmin ulkoisiin rekrytointeihin. Haasteita sisäisessä rekrytoinnissa nähtiin sisältyvän sekä työhaastattelu-, että reflektiovaiheeseen. Molemmissa vaiheissa haasteeksi nähtiin oletusten tekeminen ja reflektiovaiheessa haastattelun ulkopuolisten seikkojen mukaan tuominen reflektioon. Tämän nähtiin lisäävän väärinymmärrysten ja -tulkintojen riskiä.

”Kyllä mä luulen, että se ulkoinen on helpompi toteuttaa, koska silloin pysytään niissä faktoissa, jotka siinä tilanteessa on tullut ilmi. Että sitten mä pohdin sen soveltuvuutta siihen sisäiseen rekrytointiin, koska siinä ollaan jo muutoinkin jo jonkinlaisessa tunnesuhteessa niihin hakijoihin ja kokemussuhteessa, että siinä kyllä harkitsisin sen käyttämistä ja käyttöarvoa.”

Arvioitaessa menetelmän soveltuvuutta ryhmähaastatteluihin yksi tutkittava koki, että menetelmä ei sovellu ryhmähaastatteluihin niin hyvin kuin haastatteluihin, joissa on vain yksi haastateltava. Tutkittavan kokemuksen mukaan ryhmähaastattelussa reflektioon tulee tällöin mukaan haastateltavien välistä vertailua. Tutkimusaineistosta ei käynyt ilmi, toteutettiinko tutkittavan kuvaamassa ryhmähaastattelutilanteessa reflektio ryhmämuotoisesti useamman haastateltavan läsnä ollessa vai yhden haastateltavan kanssa kerrallaan. Muut tutkittavat eivät esittäneet arviota menetelmän soveltuvuudesta erilaisiin haastattelutyypeihin.

5.5 Hyödyt ja haitat menetelmän käytöstä

Tutkittavien näkemyksen mukaan haastattelijan tai haastattelijoiden palautteenanto- ja vuorovaikutustaidot vaikuttavat menetelmän käytöstä saataviin hyötyihin tai siitä aiheutuviin haittoihin. Menetelmän onnistuneen käytön arvioitiin edellyttävän haastattelijoilta ja reflektoriyhmän jäseniltä hyviä vuorovaikutustaitoja, tilannetajua, heittäytymiskykyä, läsnäoloa ja rohkeutta. Luontevan vuorovaikutuksen avulla arvioitiin voitavan lievittää haastateltavan jännitystä ja lisätä menetelmällä saavutettavaa informaatioarvoa haastateltavan vapautuessa kertomaan itsestään ja antautuessa vuoropuheluun haastattelijoiden kanssa. Jos vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä on väkinäistä ja teennäistä, voivat menetelmän mahdolliset hyödyt jäädä tutkittavien arvion mukaan saavuttamatta. Haastateltavalta menetelmän onnistuneen käytön arvioitiin vaativaan palautteen vastaanottokykyä.

Tutkittavista haastattelijan roolissa toimineet ja hakemaansa tehtävään valituksi tulleet henkilöt arvioivat menetelmän käytöllä saavutettavia mahdollisia hyötyjä myönteisemmin kuin hakemaansa tehtävään valitsematta jäänyt henkilö. Valitsematta jäänyt henkilö koki mahdollisten hyötyjen jääneen saavuttamatta ja joidenkin mahdollisten haittojen toteutuneen. Haastattelijana toimineet ja hakemaansa tehtävään valituksi tulleet henkilöt puolestaan kokivat saavuttaneensa hyötyjä menetelmän käytöstä eivätkä havainneet toteutuneita haittoja. He myös arvioivat menetelmää kokonaisuutena myönteisemmin. Mahdolliset ja koetut haitat ja hyödyt työnantajan ja työnhakijan näkökulmasta on kuvattu taulukossa 2.

5.5.1 Mahdolliset ja koetut haitat työnantajalle menetelmän käytöstä

Mahdollisina haittoina menetelmän käytöstä työnantajalle nähtiin negatiiviset vaikutukset työnantajakuvaan, työhakijan vähentynyt halukkuus hakeutua työnantajan palvelukseen ja/ tai ottaa tarjottu työ vastaan sekä mahdolliset negatiiviset vaikutukset esimies-alaisuuteeseen, jos hakija negatiiviseksi kokemastaan palautteesta huolimatta tulee valituksi tehtävään ja ottaa tehtävän vastaan. Mahdollisten haittojen nähtiin liittyvän erityisesti reflektiossa esiin tulevaan, negatiiviseksi koettuun palautteeseen, sen antotapaan ja palautteen synnyttämiin tunnereaktioihin haastateltavassa.

”Mä näen sen haitan, että jos tätä menetelmää ei käytä taitavasti, eli tavallaan se tunnelma mikä siitä hakijalle jää, niin sehän on olennainen. Että kyllähän sillä voi saada myöskin negatiivista mainetta aikaan, että jos se kääntyykin epämiellyttäväksi se tilanne. Niin sen minä siinä näkisin ainoana haittana, mahdollisena haittana.”

Tutkittavat arvioivat, että negatiiviseksi koetusta palautteesta loukkaantuminen ja suuttuminen voi johtaa työnantajakuvan heikkenemiseen niin haastatellun henkilön silmissä kuin yleisemminkin haastateltavan kertoessa eteenpäin negatiivisesta kokemuksestaan. Yksi tutkittava kuvasi menetelmän käytön myös tosiasiallisesti vaikuttaneen omaan käsitykseensä työnantajasta negatiivisesti ja vähentäneen halukkuutta hakeutua työnantajan palvelukseen. Tutkittava koki reflektion kohdistuneen persoonaansa liittyviin ominaisuuksiin ja tämän tuntuneen epämiellyttävältä.

”Mä olin niinkun innostuneempi aikasemmin. Sit tästä haastattelusta jäi vähän huono jälkimaku, et yrityksestäkin tämä mielikuva muuttui kielteisempään sävyyn. Että vähän mietin, kun mä olin hyvin innostunut, kun mä menin haastatteluun - - ja jälkikäteen mietin hieman, että olisko tuonne kumminkaan kiva mennä töihin, jos ne noin ajattelee.”

Yksi tutkittavista arvioi menetelmän käytön edellyttävän haastattelijoiden kouluttamista. Haastattelijoiden kouluttamiseen käytettävän ajan tutkittava arvioi olevan työnantajan näkökulmasta resurssien haaskausta menetelmästä saataviin hyötyihin nähden.

”Kun sitten jos ruvetaan kauheesti kouluttaa ihmisiä tähän haastattelutekniikkaan, niin onko se vähän turhaa ajanhukkaa sitten, että kun yritysmaailmassa on muutenkin on kiire, että voisko sen

ajan käyttää muuhunkin, kun pystyy perinteisestikin haastattelemaan ihan hyvin ja saamaan työntekijöitä.”

Tutkittavat haastattelijan ja/ tai reflektioryhmän jäsenen roolissa toimineet henkilöt eivät olleet havainneet toteutuneita haittoja työnantajalle menetelmän käytöstä. Haastateltavien haastattelijoilta antama palaute menetelmästä on tutkittavien mukaan ollut poikkeuksetta positiivista.

5.5.2 Mahdolliset ja koetut haitat työnhakijalle menetelmän käytöstä

Mahdollisina haittoina menetelmän käytöstä työnhakijalle nähtiin työnhakijan vähentynyt halukkuus osallistua työhaastatteluihin, negatiiviset vaikutukset työnhakijan käsitykseen itsestään sekä negatiiviset vaikutukset esimies-alaissuhteeseen, jos hakija negatiiviseksi kokemastaan palautteesta huolimatta tulee valituksi tehtävään ja ottaa tehtävän vastaan. Mahdollisten työnhakijalle aiheutuvien haittojen nähtiin liittyvän erityisesti reflektiossa esiin tulevaan, negatiiviseksi koettuun palautteeseen ja palautteen synnyttämiin tunnereaktioihin haastateltavassa.

Tutkittavat arvioivat, että haastateltava voi loukkaantua ja suuttua negatiiviseksi kokemastaan palautteesta. Negatiiviseksi koettu palaute reflektio-osiossa voi heikentää haastateltavan itsetuntoa ja lannistaa haastateltavaa, jos haastateltava ottaa korjaavan palautteen kovin vakavasti ja jää murehtimaan ja miettimään saamaansa palautetta liikaa. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti henkilön käsitykseen itsestään ja vähentää haastateltavan halukkuutta osallistua myöhemmin työhaastatteluihin. Negatiiviseksi koettu palaute voi vaikeuttaa myönteisen vuorovaikutussuhteen muodostumista työnantajan ja työntekijän välille, jos hakija negatiiviseksi kokemastaan palautteesta huolimatta tulee valituksi tehtävään ja ottaa tehtävän vastaan.

”Jos on monissa tämmöisissä haastatteluissa ja sitten tulee kauheesti tällaista negatiivista palautetta, niin se lannistaa. Ettei oo sitten niin kiinnostunu vaikka meneen haastatteluihin.”

”Onhan se siinä mielessä semmonen rehellinen haastattelutilanne, verrattuna ihan tämmöiseen perinteiseen, mistä et saa mitään palautetta, vaan kaikki jää sen arvailun varaan. Että raadollisuudessaan, että jos ne asiat tulee tavallaan yllätyksenä tai sillä tavalla, että niitä ei tunnista itsessään se haastateltava, niin voihan se olla, että se aiheuttaa monenlaisia tunteita sitten.”

Hakemaansa tehtävään valitsematta jääneelle henkilölle kokemus haastattelusta oli ollut negatiivinen. Negatiivinen kokemus liittyi erityisesti reflektiossa saatuun negatiiviseksi koettuun palautteeseen, jonka tutkittava koki kohdistuneen persoonallisiin ominaisuuksiinsa.

5.5.3 Mahdolliset ja koetut hyödyt työnantajalle menetelmän käytöstä

Menetelmän käytön nähtiin tuovan työnantajalle myös hyötyjä. Hyötyinä nähtiin haastattelutilanteen aktivoituminen, valintaa tukevan tiedon saaminen työnhakijasta, työn vaatimuksia koskevan tiedon tuottaminen työnhakijalle työn ja hakijan yhteensopivuuden arviointia varten sekä positiivinen vaikutus työnantajakuvaan. Reflektiivisen työhaastattelumenetelmän käytön nähtiin aktivoivan haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta haastattelutilanteessa ja ruokkivan haastattelijan ajattelua reflektio- ja keskusteluosioiden herättäessä haastattelijalla uusia ajatuksia ja jatkokysymyksiä. Yksi tutkittavista arvioi menetelmän käytön tekevän haastattelutilanteesta tasa-arvoisemman ja vastavuoroisemman.

Haastatteluvaiheessa haastateltavan on mahdollista korjata mahdollisia väärinkäsityksiä ja täsmentää epäselviksi jääneitä tietoja. Tämän nähtiin tuottavan työnantajalle valintaa tukevaa tietoa haastateltavasta perinteistä työhaastattelua paremmin. Myös haastateltavan vuorovaikutustaidoista, palautteen vastaanottokyvystä ja itsereflektiotaidoista arvioitiin saatavan parempi käsitys kuin perinteisessä työhaastattelussa. Näistä kahden jälkimmäisen voidaan tulkita antavan viitteitä haastateltavan kehittymispotentiaalista.

”Palautteen vastaanottamisen taito on se, minkä tää reflektiivinen paremmin tosiaan tuo ilmi kuin normaali haastattelu.”

Menetelmän avulla arvioitiin saatavan parempi käsitys myös tehtävän ja työnhakijan yhteensopivuudesta. Menetelmää käyttäen haastateltavan asenteiden ja asennoitumisten esimerkiksi organisaatiossa tärkeisiin arvokysymyksiin nähtiin tulevan paremmin näkyviin. Myös hakijan ymmärryksen organisaatiosta, tehtävästä ja sen vaatimuksista arvioitiin lisääntyvän, kun hakijan tuottamaa tietoa itsestään arvioidaan reflektiossa tehtävän vaatimuksia vasten. Tämän nähtiin estävän virherekrytointeja. Välittömästi haastattelun jälkeen tapahtuva reflektio ja sen jälkeinen keskustelu arvioitiin auttavan haastatteliijoita haastattelun jäsentämisessä ja tukevan valintapäätöksen tekemistä.

”Mutta pidän sitä nimenomaan sitä yhteensopivuuden miettimistä molemmiin puolin tärkeänä, että jos työnhakija lähtee myös niissä tunnelmissa, että ei tuo ole minun paikka yhtään, niin sekin positiivinen tulos. Että vaikka hänet valittaisiin, niin hän toteaa, että mä en halua tulla teille. Niin siinäkin on jo onnistuttu, jos se ei johdu negatiivisesta vaikutelmasta vaan siitä, että on saanut ymmärryksen mitä tehtävässä odotetaan.”

Haastattelun jälkeisinä hyötyinä nähtiin mahdolliset positiiviset vaikutukset työnantajakuvaan sekä työnantajan tunnettuuden lisääntyminen työnantajan jäädessä paremmin työnhakijan mieleen tavallisuudesta poikkeavan työhaastattelumenetelmän ansiosta. Reflektio-osiossa annetulla palautteella oli nähty myös olevan vaikutusta haastateltavan myöhempään toimintaan muuttaen sitä työnantajan toivomaan suuntaan. Lisäksi menetelmän nähtiin tarjoavan oppimismahdollisuuksia myös haastattelijalle, kun haastattelijana toimiva henkilö voi kehittää menetelmän avulla palautteenantotaitojaan.

Tutkittavien mukaan menetelmän avulla on tehty sekä onnistuneita, että epäonnistuneita henkilövalintoja, kun työssä suoriutumista arvioidaan lähimmän esimiehen tekemän arvion perusteella. Tutkimusaineistosta ei käy esiin, millaisiin kompetensseihin tai kvalifikaatioihin esimiesten arviot työntekijän työssä suoriutumisesta liittyvät. Tutkimusaineiston perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä reflektiivisen työhaastattelumenetelmän kyvystä ennustaa työntekijän tulevaa työssä suoriutumista.

5.5.4 Mahdolliset ja koetut hyödyt työnhakijalle menetelmän käytöstä

Työnhakijan näkökulmasta keskeisinä hyötyinä menetelmän käytöstä nähtiin välittömän palautteen saaminen haastattelusta, mahdollisuus täydentää antamia tietoa, käsityksen saaminen omasta suoriutumisesta haastattelussa, työn vaatimuksia koskevan tiedon saaminen työn ja omien odotusten yhteensopivuuden arviointia varten sekä saadun palautteen hyödyntäminen oman osaamisen kehittämisessä ja tulevilla työhaastatteluissa.

Reflektiivisessä työhaastattelussa haastateltava saa reflektiossa palautteen siitä, millaisen kuvan on itsestään ja osaamisestaan antanut. Haastateltava voi tarvittaessa reflektion jälkeisessä keskustelussa korjata syntyneitä väärinkäsityksiä, perustella näkemyksiään tai täydentää vastauksiaan, ja näin vaikuttaa haastattelijoille muodostuneeseen käsitykseen itsestään ja/ tai osaamisestaan. Yhden

tutkittavan näkemyksen mukaan reflektion jälkeen tapahtuvalla keskustelulla ei kuitenkaan todennäköisesti ole vaikutusta haastattelijoille muodostuneeseen mielipiteeseen.

”Jos on hyvin erilainen tulkinta tullu näille haastattelijoille siitä henkilöstä ja sitten jos tulee joku hyvä keskustelu tän reflektio-osuuden jälkeen sitten, niin siitä voi olla hyötyä. Mut toisaalta mä luulen ettei ihmiset niin nopeesti kuitenkaan muuta näitä mielipiteitään, että vaikka että tulee joku mielikuva henkilöstä niin vaikka toinen sitten puhuis, että olen aivan erilainen ja oot ymmärtänyt jotenkin aivan väärin, niin muuttaisko ne kumminkaan sitä näkemystänsä. Ajattelen, että ehkä välttämättä ei muuttais.”

Tutkittavat kuvasivat, että reflektio-osion ja sen jälkeen käydyn keskustelun ansiosta haastateltavan ei tarvinnut haastattelun jälkeen arvailla, menikö haastattelu hyvin vain huonosti, tai harmitella sanomisiaan tai sanomatta jääneitä asioita. Haastattelun päättyessä haastateltavalla oli käsitys siitä, miten oli haastattelussa onnistunut ja millaisen kuvan oli itsestään välittänyt.

”Eikä tarvi jäädä semmoiseen epävarmuuteen, että puhuko jotain hölmöä, kun siinä on vielä mahdollisuus sitä omaa kertomaansa täydentää siinä lopussa.”

Myös työnhakijan näkökulmasta hyötynä nähtiin ymmärryksen lisääntyminen organisaatiosta, tehtävästä ja tehtävän vaatimuksista, kun hakijan tuottamaa tietoa itsestään arvioidaan reflektiossa tehtävän vaatimuksia vasten. Haastateltava saa reflektion avulla paremman käsityksen tulevasta työstä ja työnantajan odotuksista, ja voi paremmin arvioida, haluaako ottaa hänelle mahdollisesti tarjottavaa työpaikkaa vastaan.

”Vahvistuu se, että on hakemassa siihen paikkaan, mitä kuvitteleekin hakevansa. Että ei ehkä tuu sitten niitä semmosia vika... päätöksiä tehtyä niin helposti.”

Haastattelussa saatu palaute nähtiin arvokkaana myös oppimisen näkökulmasta. Reflektiossa haastateltava saa tietoa siitä, millaisia tietoja tai taitoja hänen tulisi vahvistaa tai mitä sellaista työkokemusta häneltä puuttuu, jota työnantaja arvostaa. Haastateltava saa myös tietoa vuorovaikutustaidoistaan; miten on onnistunut vuorovaikutustaidoillaan välittämään haluamansa kuvan itsestään haastattelijoille. Palautteen perusteella haastateltava voi kehittää osaamistaan ja näin hyödyntää saamaansa palautetta valmistautuessaan seuraaviin työhaastatteluihin.

”Onhan siitä hyötyä, jos ei sillä hetkellä tärppää, niin ehkä kun seuraavan kerran hakee töitä, niin se on palautetta siitä, minkälaisen vaikutelman siinä haastattelussa onnistuu osaamisestaan ja itsestään antamaan. Että se on varmaan se oppimismahdollisuus se suurin hyöty.”

Taulukko 2 Hyödyt ja haitat reflektiivisen työhaastattelumenetelmän käytöstä

	TYÖNANTAJA	TYÖNHAKIJA
MAHDOLLISET HAITAT	negatiiviset vaikutukset työnantajakuvaan työnhakijan haluttomuus hakeutua työnantajan palvelukseen ja/ tai ottaa tarjottu työ vastaan negatiiviset vaikutukset esimies-alaissuhteeseen kustannukset haastattelijoiden koulutuksesta	haluttomuus osallistua työhaastatteluihin itsetunnon heikentyminen negatiiviset tunnereaktiot negatiiviset vaikutukset esimies-alaissuhteeseen
KOETUT HAITAT	negatiiviset vaikutukset työnantajakuvaan työnhakijan haluttomuus hakeutua työnantajan palvelukseen	negatiiviset tunnereaktiot
	TYÖNANTAJA	TYÖNHAKIJA
MAHDOLLISET HYÖDYT	valintaa tukevan tiedon saaminen työnhakijasta työn vaatimuksia koskevan tiedon tuottaminen työnhakijalle työn ja hakijan yhteensopivuuden arviointia varten positiivisen työnantajakuvaan luominen työnhakijalle haastattelutilanteen aktivoituminen työntekijän toiminnan muuttuminen työnantajan toivomaan suuntaan	välittömän palautteen saaminen haastattelusta työn vaatimuksia koskevan tiedon saaminen mahdollisuus täydentää antamia tietoja käsitys omasta suoriutumisesta haastattelussa palautteen hyödyntäminen oman osaamisen kehittämisessä palautteen hyödyntäminen tulevissa työhaastatteluissa
KOETUT HYÖDYT	valintaa tukevan tiedon saaminen työnhakijasta työn vaatimuksia koskevan tiedon tuottaminen työnhakijalle työn ja hakijan yhteensopivuuden arviointia varten positiivisen työnantajakuvaan luominen työnhakijalle haastattelutilanteen aktivoituminen työntekijän toiminnan muuttuminen työnantajan toivomaan suuntaan	välittömän palautteen saaminen haastattelusta mahdollisuus täydentää antamia tietoja käsitys omasta suoriutumisesta haastattelussa

Tutkittavat arvioivat menetelmästä mahdollisesti aiheutuvia hyötyjä ja haittoja samansuuntaisesti riippumatta siitä, missä roolissa olivat työhaastatteluun osallistuneet (haastattelija/ haastateltava) tai oliko haastateltava tullut valituksi hakemaansa tehtävään. Toteutuneita haittoja menetelmän käytöstä havaitsi hakemaansa tehtävään valitsematta jäänyt tutkittava. Toteutuneita hyötyjä puolestaan kuvasivat hakemaansa tehtävään valituksi tulleet henkilöt sekä haastattelijana toimineet henkilöt.

Reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutettu rekrytointi oli pääsääntöisesti miellyttävä kokemus haastateltavalle. Monet haastateltavista kuvasi haastattelun olleen paras haastattelukokemuksistaan. Positiivisen kokemuksen katsottiin liittyvän erityisesti saatuun palautteeseen ja saavutettuun varmuuteen omasta suoriutumisesta haastattelun jälkeen.

”Mä olisin ollu tyytyväinen siihen haastatteluun, vaikka mua ei olisi valittukaan. Että siitä kumminkin tuli sellanen olo, että oli kumminkin antanut itsestään sen mitä on annettavaa siihen haastatteluun.”

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Reflektiivisen työhaastattelun menetelmä edustaa näkemykseni mukaan pehmeää näkökulmaa henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Menetelmä perustuu työnhakijan arvostamiseen, tasa-arvoisen osallistumisen mahdollisuuksien luomiseen sekä avoimeen vuorovaikutukseen työnantajan ja työnhakijan välillä. Menetelmän yhtenä tavoitteena kuvattiin mahdollisuus molemminpuoliseen oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Näiden tekijöiden voidaan katsoa vastaavan pehmeässä henkilöstövoimavarojen johtamisessa keskeisiä tekijöitä (vrt. mm. Stenvall ym. 2008, 23).

Pehmeää henkilöstövoimavarojen johtamista kohtaan on osoitettu kritiikkiä siitä, että siinä kuten myös kovassa henkilöstövoimavarojen johtamisessa, henkilöstöä kohdellaan usein välineellisesti (vrt. Doorewaard & Benchop 2002, 275 – 276; Stenvall ym. 2008, 27). Tutkimuksessa on nähtävissä viitteitä siitä, että reflektiivisen työhaastattelun menetelmä tunnistaa ja tunnustaa työntekijän ja työnhakijan itseisarvon. Työnhakija ja hänen kehittymismahdollisuuksiensa tukeminen reflektiossa annettavan palautteen avulla nähtiin arvokkaana myös silloin, kun työnhakija ei tullut valituksi hakemaansa tehtävään.

Menetelmän voidaan katsoa tutkimuksen kohdeorganisaatiossa olevan sisäisesti johdonmukainen organisaation henkilöstöpolitiikan kanssa (vrt. Guest 1997, 268 – 270). Tutkittavien mukaan henkilöstö nähdään organisaatiossa tärkeänä voimavarana, jonka hyvinvointiin, työn tekemisen edellytyksiin ja kehittymismahdollisuuksiin panostetaan. Toisaalta henkilöstöltä myös edellytetään kehittämis- ja kehittymismyönteisyyttä sekä organisaation arvojen mukaiseen työskentelyyn sitoutumista. Menetelmän itsessään voidaan katsoa olevan yhteensopiva edellä mainittujen tekijöiden kanssa ja toteuttavan valittua henkilöstöpolitiikkaa työnhakijaa arvostavana ja hänen osallisuuttaan tukevana menetelmänä. Menetelmän onnistuneen käytön voidaan katsoa edellyttävän hyviä vuorovaikutustaitoja, itsereflektiotaitoja sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoja niin haastattelijalta kuin haastateltavaltakin. Nämä taidot ovat tärkeitä myös työn ja oman osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Terapiaympäristössä reflektiivisen tiimin menetelmän kehittämisen taustalla oli paradigman muutos; terapeutin valta-asemaa alettiin kyseenalaistaa ja asiakas-terapeuttisuhde tasa-arvoistui. Vastaava paradigman muutos on nähtävissä myös henkilöstöjohtamisessa henkilöstön asemasta puhuttaessa. Henkilöstö nähdään strategisesti tärkeänä resurssina, ja osaamisvaatimusten kiristytessä ja työvoiman

saatavuuden heikentyessä työnantajan ja työnhakijan suhde on muuttunut tasa-arvoisemmaksi molempien osapuolien arvioidessa työn ja yksilön yhteensopivuutta omasta näkökulmastaan. Voidaan kuitenkin kysyä, onko rekrytointitilanne käytännössä niin tasa-arvoinen kuin yleinen keskustelu ja alan retoriikka antavat ymmärtää. Aivan kuten terapeutin ja asiakkaan tasa-arvoisuus on kyseenalaistettu reflektiivisen tiimin menetelmän tutkimuksessa (mm. Young ym. 1997; Lever & Gmeiner 2000), myös työnantajan ja työnhakijan tasa-arvoisuus reflektiivisessä työhaastattelussa asettuu kyseenalaiseksi tämän tutkimuksen valossa. Vaikka tasa-arvoiselle osallistumiselle on menetelmällisesti luotu edellytyksiä, tutkimuksessa havaittiin, että haastateltavat eivät kyseenalaistaneet haastattelusta tehtyjä havaintoja ja näiden tulkintoja, vaikka kokivat niiden olevan vääriä (vrt. Lever & Gmeiner 2000, 51 – 55). Kuten terapiatilanteessa terapeutilla (vrt. mm. Lever & Gmeiner 2000, 51 – 55; Brownlee 2012, 143), työhaastattelussa työnantajalla on tosiasiallisesti enemmän valtaa vaikuttaa prosessin etenemiseen kuin työnhakijalla. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää koskemaan muita kuin tutkimuksen kohteena olleita rekrytointeja, tutkimus antaa viitteitä siitä, että matkaa todelliseen tasa-arvoon työntekijän ja työnhakijan välillä vielä on, myös reflektiivistä työhaastattelumenetelmää käytettäessä.

Reflektiivisen työhaastattelun menetelmän käyttöä säätelee sama lainsäädäntö kuin rekrytointia yleensäkin. Mitään erityisiä vaatimuksia lainsäädäntö ei menetelmän käytölle, tai haastattelijan tai reflektioryhmän jäsenen pätevyydelle aseta (vrt. L 759/2004). Työnantajan tulee kuitenkin huolehtia siitä, että lain vaatimuksia syrjimättömyydestä ja tasa-arvoisesta kohtelusta (vrt. mm. L 731/1999; L 609/1986; L 21/2004) noudatetaan myös silloin, kun reflektioryhmä koostuu muista kuin em. säädökset tuntevista rekrytoinnin ammattilaisista. Jos reflektiossa ja/ tai sen jälkeisessä keskustelussa tulee esiin em. sääntelyn piirissä olevia asioita, on työnantajan kyettävä osoittamaan, että esiin tuodut seikat eivät ole vaikuttaneet rekrytointipäätöstä tehtäessä. Riskiä lainvastaiseen menettelyyn olisi näkemykseni mukaan mahdollista pienentää joko käyttämällä reflektioryhmässä vain säädökset tuntevia henkilöitä tai laatimalla yleiset periaatteet ja valintakriteereihin kiinnittyvät ohjeet reflektion toteuttamista varten, samaan tapaan kuin Cox ym. (2003, 97) tekivät käyttäessään reflektiivisen tiimin menetelmää ryhmätyöntekijöiden opetuksessa.

Tutkimuksen tulosten mukaan reflektiivinen työhaastattelu on menetelmällisesti joustava. Menetelmää voidaan soveltaa niin paneeli- kuin ryhmähaastatteluissakin, mahdollisesti myös yksilöhaastatteluissa. Työhaastattelu voi olla strukturoitu, strukturoimaton tai näiden yhdistelmä tai välimuoto. Myös reflektioryhmä voidaan koota eri tavoin käytettävissä olevien resurssien mukaan.

Untamalan kehittämässä mallissa reflektio toteutetaan osana ryhmähaastattelua erillisen reflektiotiimin toimesta, kun taas Myllylän, Vikmanin ja Ahosen kehittämässä mallissa haastattelun ja reflektion suorittavat samat henkilöt. Molemmat mallit ovat uskollisia Andersenin reflektiivisen tiimin menetelmälle, joka itsessään pitää sisällään ajatuksen menetelmän ”säännöttömyydestä” ja monipuolisesta soveltamisesta. (vrt. Rautkallio 1997; Andersen 1987.)

Tutkimuksen tulosten perusteella reflektiivinen työhaastattelu vastaa muodoltaan reflektiivisen tiimin menetelmää. Reflektiivinen työhaastattelu sisältää kolme vaihetta; varsinaisen työhaastattelun, reflektion ja reflektion jälkeisen keskustelun. Kuten edellä todettiin, työhaastattelu voidaan toteuttaa menetelmässä eri tavoin, eikä työhaastatteluvaihe eroa muulla tavoin toteutetuista työhaastatteluista. Työhaastatteluvaiheen jälkeen seuraa reflektio. Kuten Andersenin kehittämässä reflektiivisen tiimin menetelmässä, myös reflektiivisessä työhaastattelussa reflektioijat kääntyvät toisiaan kohti reflektion alkaessa ja käyvät keskustelun huomioimatta haastateltavan läsnäoloa. Haastateltava on hiljaa reflektion ajan, eikä osallistu reflektioryhmän keskusteluun. Tutkimuksen tulosten mukaan reflektio kestää noin 5 – 10 minuuttia, mikä vastaa Andersenin reflektiivisen tiimin reflektion kestoa. (vrt. mm. Rautkallio 1997, Andersen 1987; Willot, ym. 2012)

Andersenin mukaan reflektiivisen tiimin reflektiossa tulisi kommentoida vain sitä, mikä nousee perheen ja terapeutin välisestä keskustelusta. Reflektiotiimin puheen tulisi olla spekuloiava (”voisiko olla..., en ole ollenkaan varma...”). Nonverbaalin viestinnän, kuten käyttäytymisen, kommentointi tulisi Andersenin mukaan tehdä erityisen varovaisesti. Tutkimustulosten mukaan reflektiivisessä työhaastattelussa sisäisissä rekrytoinneissa on vaarana, että reflektioon tulee mukaan myös käydyn työhaastattelun ulkopuolisia asioita. Tutkimuksen tulosten mukaan tästä aiheutuu vääriä oletuksia ja tulkintoja, joten tältä osin tutkimus vahvistaa Andersenin periaatteen siitä, että reflektion tulisi kohdistua vain välittömästi ennen reflektiota käytyyn keskusteluun. Tutkimus vahvistaa myös Andersenin periaatteen siitä, että keskustelussa havaitun käyttäytymisen kommentointi tulee tehdä erityisen varovaisesti. Tutkimuksessa esiin tullut haastateltavan loukkaantuminen reflektiossa esiin tuoduista asioista liittyi haastateltavan käyttäytymisen kommentointiin. Haastateltava koki tämän epäasiallisena persoonaansa liittyvänä kommentointina. (vrt. Rautkallio 1997, 14 – 15; Andersen 1987, 418 – 421.)

Reflektiolla tarkoitetaan koetun asian pohdiskelua ja jäsentämistä, kuten Kielitoimiston sanakirja (2014) reflektion määrittelee. Jos reflektiolla tarkoitetaan ajattelun sisältöjen reflektointia (vrt.

Turunen 1998), reflektiivisessä työhaastattelussa reflektoidaan haastattelijan – tai jos käytetään erillistä reflektioryhmää, reflektioryhmän – ajatuksia haastateltavasta, ei niinkään työnhakijan suoriutumista haastattelussa. Reflektiossa ei tällöin niinkään ole kyseessä palaute haastateltavalle kuin tuki haastattelijalle hänen arviointitehtäväänsä. Tämän näkökulman esille tuominen myös haastateltavalle voisi tukea molempien osapuolien ymmärrystä siitä, että reflektiossa kyseessä ovat aina vaihtoehtoiset ja mahdolliset todellisuudet – ei totuus. Reflektion ymmärtäminen reflektoijan omien ajatusten pohdiskeluna ja jäsentämisenä voisi tukea molempien osapuolien tasa-arvoista osallistumista reflektion jälkeiseen keskusteluun ja haastaa reflektioryhmää havainnoimaan ja jäsentämään myös haastattelijan toiminnan vaikutusta haastattelutilanteeseen.

Silvester ym. (2002) havaitsivat, että haastateltavan itsestään antamaan kuvaan vaikuttaa se, miten hän selittää aiempia epäonnistumisiaan. Henkilö, joka arvioi aiemman epäonnistumisen johtuvan itsestään, antoi itsestään paremman kuvan kuin henkilö, joka syytti epäonnistumisestaan muita ihmisiä. Tässä tutkimuksessa tehtiin saman suuntainen havainto. Haastateltavan esittäessä reflektion jälkeisessä keskustelussa eriävän mielipiteensä reflektioryhmän esittämästä tulkinnasta, tämä tulkittiin usein selittelynä ja korjailuna, joka vahvisti haastattelijan käsitystä oman tulkinnan oikeellisuudesta. Sen sijaan haastattelijan tulkinnan hyväksyminen tulkittiin positiivisesti tai osoitukseksi kehittymismyönteisyydestä.

Työhaastattelun tavoitteena on tuottaa työnhakijasta sellaista tietoa, joka auttaa tekemään ennusteita henkilön menestymisestä työtehtävässään (vrt. Niittamo 2003, 15 – 17). Vaikka tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä johtopäätöksiä reflektiivisen työhaastattelun kyvystä ennustaa työntekijän tulevaa työssä suoriutumista, tutkimuksessa havaittiin joitakin tekijöitä, joiden voidaan aiemman tutkimuksen valossa arvioida vaikuttavan menetelmän ennustetarkkuuteen. Näitä tekijöitä ovat haastattelijan motivaatio, muistiinpanojen tekeminen sekä keskittyminen henkilökohtaisten kvalifikaatioiden arviointiin.

Tutkimuksessa todettiin, että reflektiivisen työhaastattelun menetelmän käyttäminen aktivoi haastattelutilannetta. Tämä voidaan tulkita siten, että menetelmä auttaa haastattelijoita pitämään yllä motivaatiota haastattelun aikana. Haastattelijan motivaation haastattelutilanteessa on aikaisemmissa tutkimuksissa (mm. Brtek & Motowidlo 2002) todettu vaikuttavan haastattelun ennustetarkkuuteen. Tämän tutkimuksen perusteella ei kuitenkaan voida osoittaa, että haastattelutilanteen aktivoituminen parantaisi haastattelun ennustetarkkuutta, vaan tältä osin tarvitaan lisätutkimusta.

Muistiinpanojen tekemisen, erityisesti haastateltavan puheesta, on todettu parantavan haastattelun ennustetarkkuutta (Huffcutt & Woehr 1999; Middendorf & Macan 2002; Burnett ym. 1998). Reflektio puolestaan auttaa palauttamaan mieleen aiemmin kuultua ja koettua ja jäsentämään sitä (Mäkinen 2002; Boyd ym. 1985). Muistiinpanojen tekemisen ja reflektion voidaan tulkita toimivan samalla tavoin mieleen palauttamisen tukena. Jatkotutkimuksin olisikin kiinnostavaa selvittää, parantaako työhaastattelun jälkeen käytävä reflektio työhaastattelun ennustetarkkuutta samoin kuin muistiinpanojen tekeminen. Jos reflektio toimii muistiinpanojen tekemisen tapaan haastattelun ennustetarkkuuden parantamisessa, reflektion kiinnittäminen ensisijaisesti haastateltavan puheeseen – ei hänen käyttäytymiseensä – on perusteltua myös haastattelun ennustetarkkuuden parantamisen näkökulmasta (vrt. Burnett ym. 1998). Tämän tutkimuksen tulosten perusteella edellä esitettyä ei ole mahdollista osoittaa, vaan aihe vaatii lisätutkimusta.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että näkyvän pintakompetenssin arvioiminen ja kehittäminen on helpompaa kuin piilossa olevan ydinkompetenssin (vrt. Spencer & Spencer 1993, 9 – 15), ja että rekrytointivaiheessa olisi kustannustehokasta keskittyä ydinkompetenssin arvioimiseen (vrt. Petzall 2013, 74). Kun tutkittavien kuvauksia työssä tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista verrataan tekijöihin, joita käsiteltiin reflektiossa ja reflektion jälkeisessä keskustelussa, havaitaan, että reflektiossa kommentoitiin sekä pintakompetenssiin (tiedot, taidot) että ydinkompetenssiin (motiivit, persoonallisuuden piirteet, arvot, asenteet, minäkuva) liittyviä tekijöitä. Reflektion jälkeisessä keskustelussa haastattelijoiden huomio kiinnittyi ensisijaisesti ydinkompetenssiin liittyviin tekijöihin (esimerkiksi haastateltavan asenteisiin). Voidaankin todeta, että tutkimusaineiston reflektiivisissä työhaastatteluissa ydinkompetenssiin liittyvät tekijät olivat haastattelijoiden erityisen mielenkiinnon kohteena. Tämän tutkimuksen perusteella ei voida kuitenkaan osoittaa, että ydinkompetenssin havainnointi on reflektiiviseen työhaastatteluun liittyvä erityispiirre, sillä tutkimus kattoi vain rajallisen joukon menetelmällä tehtyjä haastatteluja. Asian selvittämiseksi tarvitaan lisätutkimusta.

Kun tutkittavien kuvauksia työssä tärkeistä taidoista ja ominaisuuksista ja reflektiossa ja reflektion jälkeisessä keskustelussa käsiteltyjä asioita tarkastellaan kvalifikaatioiden näkökulmasta, havaitaan, että reflektiossa kommentoitiin erityisesti tuotannollisiin (työn tekninen osaaminen) ja normatiivisiin (persoonallisuuteen liittyvät tekijät) kvalifikaatioihin liittyviä tekijöitä, kun taas reflektion jälkeisessä keskustelussa haastattelijoiden huomio kiinnittyi erityisesti normatiivisiin ja innovatiivisiin (kehittämisen- ja kehittymiskyky ja -halu) kvalifikaatioihin. Hunter & Hunter (1984) ovat osoittaneet, että henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyvät kvalifikaatiot (normatiiviset ja innovatiiviset

kvalifikaatiot) ennustavat tulevaa työmenestystä muodollisia kvalifikaatioita (tuotannolliset kvalifikaatiot) paremmin. Voidaankin todeta, että tutkimusaineiston reflektiivisissä työhaastatteluissa henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyvät kvalifikaatiot olivat haastattelijoiden erityisen mielenkiinnon kohteena. Tämän voisi katsoa antavan viitteitä menetelmän kyvystä ennustaa työntekijän tulevaa työmenestystä. Tutkimustuloksista ei kuitenkaan voida osoittaa, että menetelmän avulla saatava tieto työnhakijan henkilökohtaisiin valmiuksiin liittyvistä kvalifikaatioista olisi validia. Tutkimuksen on osoitettu (vrt. mm. McAdams 1995), että henkilön persoonallisuuden arvioiminen on vaikeaa ja sisältää useita virhelähteitä, joista haastattelijana toimivat henkilöt eivät useinkaan ole tietoisia. Lisäksi haastattelijoiden on useimmiten vaikea havaita edes suoranaista valehtelua (vrt. Ekman & O'Sullivan 1991; Cook 2004, 43).

Kaijalan (2016) mukaan rekrytoijan kiinnostuksen kohteena tulisi olla ensisijaisesti hakijan kehittymispotentiaali. Epävarmassa ja muuttuvassa toimintaympäristössä oleellista ei Kaijalan mukaan ole se, löytyykö työntekijältä oikeaa osaamista vaan onko hänellä potentiaalia oppia uutta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan haastattelijat havainnoivat haastateltavan innovatiivisiin kvalifikaatioihin, eli kehittämisen- ja kehittymiskykyyn ja -haluun liittyviä tekijöitä reflektion jälkeisessä keskustelussa. Lisätutkimusta tarvitaan, jotta voitaisiin osoittaa, kyetäänkö reflektiivisen työhaastattelun menetelmän avulla tekemään luotettavia arvioita henkilön kehittymispotentiaalista.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan reflektiivisen työhaastattelun menetelmän avulla on tehty sekä onnistuneita, että epäonnistuneita henkilövalintoja, kun työssä suoriutumista arvioidaan lähimmän esimiehen tekemän arvion perusteella. Tutkimusaineistosta ei käynyt esiin, millaisiin tekijöihin, kompetensseihin tai kvalifikaatioihin esimiesten arvio työntekijän työssä suoriutumisesta perustui, eikä menetelmän kykyä ennustaa työntekijän tulevaa työssä suoriutumista voida tämän tutkimuksen tulosten perusteella osoittaa. Lisätutkimusta tarvitaan sen osoittamiseen, kuinka hyvin reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä kyetään arvioimaan tehtävässä tärkeäksi koettuja tekijöitä, ja korreloivatko myöhemmät arviot työntekijän suoriutumisesta haastattelussa tehtyihin arvioihin niiden tekijöiden kohdalla, joita reflektiossa ja reflektion jälkeisessä keskustelussa on pyritty tavoittamaan.

Tutkimuksen kaikki työhaastattelut oli toteutettu sosiaali- tai terveysalalle rekrytoitaessa. Menetelmän myös arvioitiin soveltuvan parhaiten rekrytoitaessa tehtäviin, joissa vuorovaikutustaidot ja kehittämisosaaminen ovat tärkeitä. Reflektion jälkeinen keskustelu se tekijä, joka haastattelijan näkökulmasta eroaa tavanomaisesta haastattelusta, sillä reflektiossa esiin tulevat asiat tulisivat joka

tapauksessa käsitellyksi haastattelijoiden välisessä keskustelussa haastattelun jälkeen. Reflektion jälkeisessä keskustelussa haastattelijoiden keskeisen huomion kohteena ovat haastateltavan asenteet, vuorovaikutustaidot ja palautteenkäsittelytaidot. Tämän havainnon voidaan katsoa tukevan käsitystä siitä, että reflektiivisessä työhaastattelussa haastateltavan vuorovaikutustaidot ja palautteenkäsittelytaidot tulevat huomioiduksi tavanomaista työhaastattelua paremmin ja tukevan tutkittavien esittämää käsitystä menetelmän soveltuvuudesta erityisesti ns. ihmissuhde- ja palveluammatteihin rekrytoitaessa.

Menetelmästä nähtiin olevan saavutettavissa sekä hyötyjä, että haittoja. Mahdollisina haittoina työnantajalle nähtiin negatiiviset vaikutukset työnantajakuvaan sekä työhakijan vähentynyt halukkuus hakeutua työnantajan palvelukseen ja/ tai ottaa tarjottu työ vastaan. Mahdollisina haittoina työnhakijalle nähtiin työhakijan vähentynyt halukkuus osallistua työhaastatteluihin, itsetunnon heikentyminen ja negatiiviset tunnereaktiot. Molempia osapuolia koskevana haittana nähtiin negatiiviset vaikutukset esimies-alaissuhteeseen, jos hakija negatiiviseksi kokemastaan palautteesta huolimatta tulee valituksi tehtävään ja ottaa tehtävän vastaan. Menetelmän käytön nähtiin tuovan myös hyötyjä sekä työnantajalle että työnhakijalle. Työnantajan näkökulmasta keskeisinä hyötyinä nähtiin haastattelutilanteen aktivoituminen, valintaa tukevan tiedon saaminen haastateltavasta sekä positiivinen vaikutus työnantajakuvaan. Työnhakijan näkökulmasta keskeisinä hyötyinä nähtiin välittömän palautteen saaminen haastattelusta, mahdollisuus täydentää antamia tietoja, käsityksen saaminen omasta suoriutumisesta haastattelussa sekä saadun palautteen hyödyntäminen oman osaamisen kehittämisessä ja tulevilla työhaastatteluissa. Molempia osapuolia koskevana hyötynä nähtiin työn vaatimuksia koskevan tiedon tuottaminen työnhakijalle työn ja hakijan yhteensopivuuden arviointia varten.

Tosiasiallisesti haittoja menetelmän käytöstä koki aiheutuneen yksi tutkittava, joka kuvasi työhaastattelun olleen negatiivinen kokemus, työnantajakuvan muuttuneen negatiiviseen suuntaan ja haluttomuutensa hakeutua työnantajan palvelukseen lisääntyneen työhaastattelun myötä. Muut tutkittavat näkivät haitat mahdollisina, mutta eivät olleet kokeneet niitä. Toteutuneita hyötyjä kuvasi useampi tutkittava ja useampien mahdollisten hyötyjen koettiin myös toteutuneen. Menetelmän käytöstä tosiasiallisesti saatavien hyötyjen ja siitä aiheutuvien haittojen osoittamiseksi tarvitaan kuitenkin lisätutkimusta. Tutkimusaineistosta ei voida kiistattomasti osoittaa, liittyvätkö koetut haitat ja hyödyt menetelmän käyttöön vai esimerkiksi työhaastattelun muihin tilannetekijöihin.

Työhaastattelutilanne vaikuttaa siihen, millaiseksi työnantajakuva työnhakijan silmissä muodostuu. Työnantajakuvalla on puolestaan vaikutusta mm. siihen, onnistuuko organisaatio houkuttelemaan ja sitouttamaan haluamansa henkilöt palvelukseensa. (vrt. mm. Salojärvi 2009, 126 – 127; Burke 2011, 3 – 4, 8 – 11; Martin & Hetrick 2006, 29 – 30; Vaahtio 2007, 12 – 13, 114, 131 – 132.) Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivat reflektiivisen työhaastattelun menetelmällä toteutetun työhaastattelun pääsääntöisesti miellyttäväksi ja yhtä tutkittavaa lukuun ottamatta positiivisen käsityksen työnantajasta vahvistuneen. Huomionarvoista on, että sekä haastattelijana toimineet, että työnhakijan roolissa työhaastatteluun osallistuneet henkilöt kuvasivat organisaatiota ja sen henkilöstöpolitiikkaa samansuuntaisesti. Kaijalan (2016) mukaan organisaatiot, jotka huolehtivat siitä, että työnantajakuva vastaa työntekijöiden todellisia kokemuksia työnantajasta, voivat pienentää virherekrytoinnin riskiä. Työnhakijat eivät hakeudu organisaatioon, jonka työnantajakuva ei vastaa heidän odotuksiaan.

Yksi työhaastattelun keskeisistä tavoitteista on hakijan ja työnantajan yhteensopivuuden arviointi (vrt. mm. Michaels ym. 2001; Berthon ym. 2005; Alnaçık ym. 2014). Tässä tutkimuksessa yhtenä mahdollisena hättana tuodaan esiin työnhakijan haluttomuus hakeutua työnantajan palvelukseen ja/tai ottaa tarjottu työ vastaan. Jos johtopäätös siitä, että tarjottu työ ja työnhakija eivät ole ”toisiaan varten” syntyy työnhakijan ymmärryksen lisääntyessä työhön liittyvistä tekijöistä eikä johdu reflektiossa esiin nostetuista asioista loukkaantumisesta, kyseessä ei ole haitta, vaan hyöty.

LÄHTEET

- Aaltonen, Jukka 2009. Perheterapiat. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. Saatavissa: http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00102&p_teos=onn&p_selaus=. Viitattu 8.12.2014.
- Alajoki, Hanna 2014. Tarkka rekrytointi ehkäisee kriisin. Varo työpaikan häirikköä! *Kemia* 41: 1, 42 – 47.
- Almıçık, Esra; Almıçık, Ümit; Eratb, Serhat & Akçınb, Kültigin 2014. Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 150: 336 – 344.
- Andersen, Tom 1987. The Reflecting team: Dialogue and Meta-Dialogue in Clinical Work. *Family Process* 26: 415 – 428.
- Arvey, Richard D. & Campion, James E. 1982. The Employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology* 35:2, 281 – 322.
- Beaumont, Phil B. 1993. *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. London: Sage Publications Ltd.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q. & Walton, R. E. 1984. *Managing Human Assets*. New York: Free Press.
- Beer, M.; Spector, B.; Lawrence, P. R.; Mills, D. Q. & Walton, R. E. 1985. *Human Resource Management, a general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael & Hah, Li Lian 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24: 151 – 172.
- Boselie, Paul; Dietz, Graham & Boon, Corine 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15: 3, 67 – 94.
- Boud, David; Keogh, Rosemary & Walker, David 1985. *Promoting Reflection in Learning: a Model*. Teoksessa: Boud, David; Keogh, Rosemary & Walker, David (toim.). *Reflection. Turning experience into learning*, London: Kogan Page. 18 – 40.
- Brownlee, Keith; Vis, Jo-Ann & McKenna, Aziel 2009. Review of the Reflecting Team Process: Strengths, Challenges, and Clinical Implications. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families* 17:2, 139 – 145.
- Brtek, Mary D. & Motowidlo, Stephan J. 2002. Effects of procedure and outcome accountability on interview validity. *Journal of Applied Psychology* 87, 185 – 191.
- Brush, Mathew C. & Ruse, Donald H. 2005. Driving Strategic Success Through Human Capital Planning. *Human Resource Planning*. 28: 1, 49 – 60.
- Burke, Ronald J. 2011. Corporate Reputations: Development, Maintenance, Change and Repair. Teoksessa: Burke, Ronald J.; Martin, Graeme and Cooper, Cary L. (toim.) 2011. *Corporate Reputation. Managing Opportunities and Threats*. England: Ashgate Publishing Company, 3 – 44.
- Burnett, Jennifer R.; Fan, Chenche; Motowidlo, Stephan J. & Degroot, Tim 1998. Interview notes and validity. *Personnel Psychology* 51: 2, 375 – 396.

- Campion, Michael A.; Palmer, David K. & Campion, James E. 1997. A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology* 50: 3, 655 – 702.
- Chang, Jeff 2010. The Reflecting Team: A Training Method for Family Counselors. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families* 18: 1, 36 – 44.
- Conway, James M.; Jako, Robert A. & Goodman, Deborah F. 1995. A Meta-Analysis of Interrater and Internal Consistency Reliability of Selection Interviews. *Journal of Applied Psychology* 80: 5, 565 – 579.
- Cook, Mark 2004. *Personnel Selection. Adding Value Through People*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Cox, Jane A.; Bañez, Lynn; Hawley, Lisa D. & Mostade, Jeffrey 2003. Use of the Reflecting Team Process in the Training of Group Workers. *The Journal for Specialists in Group Work* 28:2, 89 – 105.
- Davis, Gary 2011. The Meaning and Measurement of Corporate Reputation. Teoksessa: Burke, Ronald J.; Martin, Graeme and Cooper, Cary L. (toim.) 2011. *Corporate Reputation. Managing Opportunities and Threats*. England: Ashgate Publishing Company, 45 – 60.
- Dewey, John 1933. *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. Boston: DC Heath and Company.
- Dey, Ian 1993. *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Dipboye, Robert L.; Gaugler, Barbara B.; Hayes, Theodore L. & Parker, Debra 2001. The validity of the unstructured panel interview: more than meets the eye? *Journal of Business and Psychology* 16: 1, 35 – 49.
- Doorewaard, Hans & Benschop, Yvonne 2003. HRM and organizational change: an emotional endeavor. *Journal of Organizational Change Management* 16: 3, 272 – 286.
- Drever, E. 1998. *Using semi-structured interviews in small-scale research. A teacher's guide*. Edinburgh: SCRE Publication.
- Ekman, Paul & O'Sullivan, Maureen 1991. Who can catch a liar? *American Psychologist* 46: 9, 913 – 920.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Fishel, Anne K.; Ablon, Stuart; McSheffrey, Carol & Buchs, Tina 2005. What Do Couples Find Most Helpful About the Reflecting Team? *Journal of Couple & Relationship Therapy* 4: 4, 23 – 37.
- Fombrun, C. J.; Tichy, N. M. & Devanna, M. A. 1984. *A Framework for Strategic Human Resource Management*. Teoksessa: Fombrun, C. J.; Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (toim.) *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons, Inc. 33 – 56.
- Gadamer, Hans-Georg 1965. *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. 2. Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Gadamer, Hans-Georg 2005. *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Tampere: Vastapaino.
- Griffith, Brian & Frieden, Gina 2000. Facilitating reflective thinking in counselor education. *Counselor Education and Supervision* 40: 2, 82 – 93.
- Griffith, James L.; Griffith, Melissa Elliott; Krejmas, Nancy; McLain, Mark; Mittal, Dinesh; Rains, Janetta & Tingle, Carol 1992. Reflecting Team Consultations and Their Impact Upon Family Therapy for Somatic

Symptoms as Coded by Structural Analysis Of Social Behavior (SASB). *Family Systems Medicine* 10: 1, 53 – 58.

Guest, David E. 1987. Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies* 24:5, 503 – 521.

Guest, David E. 1997. Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8: 3, 263 – 276.

Guest, David E. 2002. Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker in HRM. *The Journal of Industrial Relations* 44: 3, 335 – 358.

Gylling, Heta Aleksandra 2006. Teoksessa Hallamaa, Jaana; Launis, Veikko, Lötjönen, Salla & Sorvali, Irma (toim.) 2006. *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: SKS.

Haley, Tanja 2002. The fit between reflecting teams and a social constructionist approach. *Journal of Systemic Therapies* 21:1, 20 – 40.

Hatton, Neville & Smith, David 1995. Reflection in teacher education: Towards definition and implementation. *Teaching & Teacher Education* 11: 1, 33 – 49.

Helsilä, Martti 2009. *Henkilöstöasioita esimiehille*. Helsinki: Otava

Hendry, Chris & Pettigrew, Andrew 1990. Human resource management: an agenda for the 1990s. *International Journal of Human Resource Management* 1: 1, 17 – 43.

Higgins, Chad A.; Judge, Timothy A. & Ferris, Gerald R. 2003. Influence Tactics and Work Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 24: 1, 89 – 106.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes Prikko & Sajavaara, Paula 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Häkkinen, Kaisa 2004. *Nykysuomen etymologinen sanakirja*. Helsinki: WSOY.

Honkaniemi, Laura; Junnila, Kirsi; Ollila, Juhani; Poskiparta, Hanna; Rintala-Rasmus, Anita & Sandberg, Juha 2007. *Viisaat valinnat*. Helsinki: Työterveyslaitos.

Huffcutt, Allen I. & Arthur, Winfred Jr. 1994. Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology* 79: 2, 184 – 190.

Huffcutt, Allen I.; Roth, Philip L. & McDaniel, Michael A. 1996. A meta-analytic investigation of cognitive ability in employment interview evaluations: moderating characteristics and implications for incremental validity. *Journal of Applied Psychology* 81: 5, 459 – 473.

Huffcutt, Allen I. & Woehr, David J. 1999. Further analyses of employment interview validity: a quantitative evaluation of interviewer-related structuring methods. *Journal of Organizational Behaviour* 20: 4, 549 – 560.

Hunter, John E. & Hunter, Ronda F. 1984. Validity and Utility of Alternative Predictors of Job Performance. *Psychological Bulletin* 96: 1, 72 – 98.

Höger, C.; Temme, M.; Reiter, L. & Steiner, E. 1994. The reflecting team approach: Convergent results of two exploratory studies. *Journal of Family Therapy* 16: 4, 427 – 437.

- Janowsky, Z. M.; Dickerson, V. C. & Zimmerman, J. L. 1995. Through Susan's eyes: Reflections on a reflecting team experience. Teoksessa: Friedman, S. The reflecting team in action: Collaborative practice in family therapy. New York: Guilford Press. 167 – 183.
- Janz, Tom 1982. Initial Comparison of patterned behavior descriptions versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology* 67: 5, 577 – 580.
- Jay, Joelle K. & Johnson Kerri L. 2002. Capturing complexity: a typology of reflective practice for teacher education. *Teaching and Teacher Education* 18, 73 – 85.
- Jenkins, D. 1996. A reflecting team approach to family therapy: a Delphi study. *Journal of Marital and Family Therapy* 22, 219 – 238.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Kurssi- ja oppimateriaalipolku Koppa. Menetelmäpolku. Saatavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Viitattu 5.2.2017.
- Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kakkori, Leena 2009. Hermeneutiikka ja fenomenologia. Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimusotteen sisäinen problematiikka. *Aikuiskasvatus* 29: 4, 273 – 280.
- Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro. Saatavissa: <http://helios.uta.fi:2204/teos/EABBIXGTFF#>. Viitattu 7.12.2014.
- Keenoy, Tom 1997. HRMism and the languages of re-presentation. *Journal of Management Studies* 34:5, 825 – 841.
- Kielitoimiston sanakirja. 2014. Kotimaisten kielten keskuksen verkkojulkaisuja 35. Helsinki: Kotimaisten kielten keskus. Saatavissa: <http://www.kielitoimistonsanakirja.fi/>. Viitattu 31.12.2014.
- Kleist, David M. 1999. Reflecting on the Reflecting Process: A Research Perspective. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families* 7: 3, 270 – 275.
- Koivisto, Kari 2004. Valits oikein. Oikea valinta. Rekrytinnin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus.
- Koskinen, Seppo; Nieminen, Kimmo & Valkonen, Mika 2008. Työhönotto ja työsopimuksen ehdot. Helsinki: WSOYpro.
- Kotila, Olli 2005. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B 62. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kvale, S. 1996. *InterViews. An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.
- L 11.6.1999/731. Perustuslaki.
- L 13.4.2007/449. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa.
- L 13.8.2004/759. Laki yksityisyyden suojasta työelämässä.
- L 19.11.1993/998. Laki nuorista työntekijöistä.
- L 19.12.1889/39. Rikoslaki.
- L 20.1.2004/21. Yhdenvertaisuuslaki.

L 22.4.1999/523. Henkilötietolaki.

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki.

L 30.12.2013/1233. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa.

L 30.3.2007/334. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.

L 30.4.2004/301. Ulkomaalaislaki.

L 8.8.1986/609. Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta.

L 9.12.1999/1146. Laki lähetetyistä työntekijöistä.

Laine, Timo 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Aaltola, Juhani & Valli, Raine 2015 (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Landis, Lynn L. & Young, Mark E. 1994. The Reflecting Team in Counselor Education. Counselor Education and Supervision 33: 3, 210 – 218. Saatavissa: <http://search.ebscohost.com/helios.uta.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie.ip.uid&db=ehh&AN=9412280552&site=ehost-live&scope=site>. Viitattu: 22.3.2017.

Latham, Gary P. & Saari, Lise M. 1984. Do People Do What They Say? Further Studies on the Situational Interview. Journal of Applied Psychology 69: 4, 569 – 573.

Latham, Gary P.; Saari, Lise M.; Pursell, Elliott D. & Campion, Michael A. 1980. The situational interview. Journal of Applied Psychology 65, 422 – 427.

Launis, Veikko 2007. Tutkimuksen eettinen ennakoarviointi – mitä se on? Tieteessä tapahtuu 1/2007, 28-33.

Lax, W. D. 1995. Offering reflections: Some theoretical and practical considerations. Teoksessa: Friedman, S. (toim.) 1995. The reflecting team in action: Collaborative practice in family therapy. New York: Guilford Press. 145 – 166.

Legge, Karen 2005. Human Resource Management. Rhetorics and Realities. New York: PALGRAVE MACMILLAN.

Lever, Helen & Gmeiner, Antoinette 2000. Families Leaving Family Therapy After One or Two Sessions: A Multiple Descriptive Case Study. Contemporary Family Therapy 22: 1, 39 – 65.

Lievens, Filip & Highhouse, Scott 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology 56: 75 – 102.

Linkola, Hannu 2007. Etiikkaa monelta kantilta. Terra 119: 3 - 4, 25. artikkeli.

Lähteenmäki, Satu; Storey, John & Vanhala, Sinikka 1998. HRM and company performance: the use of measurement and the influence of economic cycles. Human resource management journal 8: 2, 51 – 65.

Mahoney, Thomas & Deckop, John 1986. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/ Human Resource Management. Journal of Management 12: 2, 223 – 241.

Marchese & Muchinsky 1993. The validity of the employment interview: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment 1: 1, 18 – 29.

- Markkanen, Mikko 1999. *Etsi, arvioi, valitse – onnistunut rekrytointi*. Helsinki: WSOY
- Martin, Graeme 2009. Driving corporate reputations from the inside: A strategic role and strategic dilemmas for HR? *Asia Pacific Journal of Human Resources* 47: 2, 219 – 235.
- Martin, Graeme and Hetrick, Susan 2006. *Corporate reputations, branding and people management. A strategic approach to HR*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Martin, Graeme; Gollan, Paul J. and Grigg, Kerry 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? Facing upto innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management* 22: 17, 3618 – 3637.
- Mattila, Mikko 2005. Kvantitatiiviset menetelmät. Helsingin yliopisto, yleisen valtio-opin laitos. Saatavissa: www.mv.helsinki.fi/home/mmattila/kvanti/luento1.pdf. Viitattu 18.1.2013.
- Maurer, Todd J.; Solamon, Jerry M. & Troxtel, Deborah D. 1998. Relationship of coaching with performance in situational employment interviews. *Journal of Applied Psychology* 83:1, 128 – 136.
- Maurer, Todd J.; Solamon, Jerry M.; Andrews, Kimberly D. & Troxtel, Deborah D 2001. Interviewee Coaching, Preparation Strategies, and Response Strategies in Relation to Performance in Situational Employment Interviews: An Extension of Maurer, Solamon, and Troxtel (1998) *Journal of Applied Psychology* 86: 4, 709 – 717.
- McAdams, Dan P. 1995. What Do We Know When We Know a Person? *Journal of Personality*. 63: 3, 365 – 396.
- McDaniel, Michael A.; Whetzel, Deborah L.; Schmidt, Frank L. & Maurer, Steven D. 1994. The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology* 79: 4, 599 – 616.
- Metsämuuronen, Jari 2005. *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, Jari 2006 a. *Metodologian perusteet ihmistieteissä*. Teoksessa: Metsämuuronen, Jari (toim.): *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, Jari 2006 b. *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. Teoksessa: Metsämuuronen, Jari (toim.): *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth 2001. *The war for talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Middendorf, Catherine H. & Macan, Therese 2002. Note-taking in the employment interview: effects on recall and judgements. *Journal of Applied Psychology*. 87, 293 – 303.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael 1994. *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. London: Sage.
- Miles, Raymond; Snow, Charles; Meyer, Alan & Coleman Jr., Henry 1978. Organizational Strategy, Structure and Process. *The Academy of Management Review* 3:3, 546 – 562.
- Morgan, Philip 2000. Paradigms lost and paradigms regained? Recent developments and new directions for HRM/OB in the UK and USA. *International Journal of Human Resource Management* 11:4, 853 – 866.

- Mäkinen, Päivi 2002. Verkko-tutor: Reflektio oppimisessa. Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://www15.uta.fi/arkisto/verkkotutor/reflekt.htm>. Viitattu: 5.3.2007.
- Niittamo, Petteri 2000. Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Edita.
- Niittamo, Petteri 2003. Henkilöarviointimenetelmät työelämässä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Paaauwe, Jaap 2009. HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies* 46: 1, 129 – 142.
- Paunonen, Tarja; Perko, Ulla & Mäntyniemi, Susanna 2006. Strategialähtöinen osaamisen rekrytointi – henkilöstön rekrytointi tiedolla, taidolla ja yhteistyöllä. Teoksessa: Miettinen, Merja; Hopia, Hanna; Koponen, Leena & Wilskman, Kaarina (toim.). *Inhimillisten voimavarojen johtaminen. Hoitotyön vuosikirja 2006*. Helsinki: Sairaanhoidajaliitto.
- Pender, Rebecca L. & Stinchfield, Tracy 2012. A Reflective Look at Reflecting Teams. *The Family Journal*, 20: 2, 117 – 122.
- Petticrew, Mark 2001. Systematic Reviews from Astronomy to Zoology: Myths and Misconceptions. *British Medical Journal* 322: 7278, 98 – 101.
- Petzall, Stanley 2013. Recruitment and Selection Preparation. Teoksessa: O'Meara, Bernard & Petzall, Stanley 2013. *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Pietarinen, Juhani 1999. Tutkijan ammattietiikan perusta. Teoksessa Lötjönen, Salla (toim.) 1999. *Tutkijan ammattietiikka. Tutkimuseettinen neuvottelukunta*, 6 – 12.
- Prest, Layne A.; Darden, Ellen C. & Keller, James F. 1990. The Fly on the Wall. Reflecting Team Supervision. *Journal of Marital and Family Therapy* 16:3, 265 – 273.
- Pulakos, Elaine D.; Schmitt, Neal; Whitney, David & Smith, Matthew 1996. Individual differences in interviewer ratings: the impact of standardization, consensus discussion and sampling error on the validity of a structured interview. *Personnel Psychology* 49: 1, 85 – 102.
- Pursell, Elliott D.; Champion, Michael A. & Gaylord, Sarah R. Pursell 1980. Structured interviewing: Avoiding selection problems. *Personnel Journal* 59: 11, 907 – 912.
- Pyörälä, Eeva 2002. Laadulliset tutkimusmenetelmät yhteiskuntatieteissä 13.2.2002. Johdatus laadullisen tutkimuksen metodologiaan. Luentomoniste. Helsingin yliopisto. Saatavissa: www.valt.helsinki.fi/yleope/kvali/kvali1.htm. Viitattu 4.10.2011.
- Raunio, Kyösti 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Helsinki: Gaudeamus.
- Rautkallio, Aino Maija 1997. Reflektiivinen tiimi ja avoin dialogi perheterapiassa. *Perheterapia* 13: 4, 4 – 16.
- Robertson, Ivan T. & Smith, Mike 2001. Personnel selection. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 4, 441 – 472.
- Rosethorn, Helen 2009. Who owns the employer Brand? Asking the Question. Teoksessa: Rosethorn, Helen; Members of Bernard Hodes Group and Contributors 2009. *The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal*. Employer Brand. England: Ashgate Publishing Group, 151 – 166.

Ruuska, Anitta 2013. Palkitsemisdiskurssit terveydenhuollon strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 66. Kuopio: Itä-Suomen Yliopisto.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 8.2.2016.

Salgado Jesus F. & Moscoso Silvia 2002. Comprehensive meta-analysis of the construct validity on the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11: 3, 299 – 324.

Salminen, Ari 2011a. Mitä on hallintotiede – tieteenalan identiteetin rakentaminen. Teoksessa: Virtanen, Turo; Ahonen, Pertti; Syväjärvi, Antti; Vartiainen, Pirkko; Vartola, Juha & Vuori, Jari (toim.) 2011. *Suomalainen hallinnon tutkimus – mistä, mitä, minne?* Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy, 305 – 324.

Salminen, Ari 2011b. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Salojärvi, Sari 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa: Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum. 117 – 142.

Schmidt, Frank L. & Hunter, John E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin* 124: 2, 262 – 274.

Schmidt, Tiina & Vanhala, Sinikka 2010. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992 – 2010. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115. Helsinki: Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu.

Seidman, I.E. 1991. *Interviewing as qualitative research*. New York: Teachers College Press.

Sells, Scott P.; Smith, Thomas Edward; Coe, Mary J.; Yoshioka, Marianne & Robbins, John 1994. An ethnography of couple and therapist experiences in reflecting team practice. *Journal of Marital and Family Therapy* 20: 3, 247 – 266. Saatavissa: <http://helios.uta.fi/docview/220942380?accountid=14242>. Viitattu 22.3.2017.

Shurts, W. Matthew; Cashwell, Craig S.; Spurgeon, Shawn L.; Degges-White, Suzanne; Barrio, Casey A. & Kardatzke, Kerrie N. 2006. Preparing Counselors-in-Training to Work With Couples: Using Role-Plays and Reflecting Teams. *The Family Journal* 14: 2, 151 – 157.

Siljander, Pauli 1988. Hermeneuttisen pedagogiikan pääsuuntaukset. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 55/ 1988. Oulu: Oulun yliopisto.

Silvester, Joanne; Anderson-Gough, Fiona Mary; Anderson, Neil R. & Mohamed, Afandi R. 2002. Locus of control, attributions and impression management in the selection interview. *Journal of Occupational and Organizational psychology* 75: 1, 59 – 78.

Smith, T. E.; Jenkins, D. & Sells, S. 1995. Reflecting teams: Voices of diversity. *Journal of Family Psychotherapy* 6, 49 – 70.

Smith, Thomas Edward; Sells, Scott P. & Clevenger, Theodore 1994. Ethnographic Content Analysis of Couple and Therapist Perceptions in a Reflecting Team Setting. *Journal of Marital and Family Therapy* 20: 3, 267 – 286.

- Smith, Thomas Edward; Winton, Mark & Yoshioka, Marianne 1992. A qualitative understanding of reflective-teams II: Therapists' perspectives. *Contemporary Family Therapy*, 14: 5, 419 - 432.
- Smith, Thomas Edward; Yoshioka, Marianne; Winton, Mark 1993. A Qualitative Understanding of Reflecting Teams I: Client Perspectives. *Journal of Systemic Therapies* 12: 3, 28 – 43.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. 1993. *Competence at work*. New York: Wiley.
- Stenvall, Jari; Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2008. ”Kun romppeet ovat paikoillaan”. Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? *Acta*: 204. Helsinki: Kuntaliitto.
- Stevens, Cynthia K. 1998. Antecedents of interview interactions, interviewers' ratings and applicant's reactions. *Personnel Psychology* 51: 1, 55 – 86.
- Sundvik, Lilli 2005. Haastattelu arviointimenetelmänä. Teoksessa: Honkanen, Henry (toim.) 2005. *Henkilöarviointi työelämässä*. Helsinki: Edita. 108 – 117.
- Sundvik, Lilli 2006. Rekrytointi tiimiin – miten huomioida työyhteisö rekrytointiprosessissa ja päätöksiä tehtäessä? Teoksessa: Sundvik, Lilli (toim.) 2006. *Toimiva työyhteisö – Esimiehen haasteet ja ratkaisut*. Helsinki: Edita. 151 – 180.
- Surakka, Tuula 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Helsinki: Tammi.
- Syrjälä, Jari 2010. Henkilöstöjohtaminen kriittisessä valossa. Tarinoita eri todellisuuksista. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 2010:4, 401 – 417.
- Thorn, T. 2008. *Teamworking in Systemic Practice*. Unpublished research dissertation.
- Tieteen termipankki 2017. Filosofia: hermeneuttinen kehä. Saatavissa: http://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:hermeneuttinen_kehä. Viitattu 5.2.2017.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turunen, Kari E. 1998. *Minusta näyttää – johdatus reflektiiviseen filosofiaan*. Jyväskylä: Atena-kustannus Oy.
- Ulrich, Dave 1987. Strategic Human Resource Planning: Why and How? *Human Resource Planning* 10: 1, 37 – 56.
- Ulrich, Dave 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- Vaahtio, Eeva-Leena 2002. Rekrytointi, ikä ja ageismi. Työpoliittinen tutkimus nro 244. Helsinki: Työministeriö.
- Vaahtio, Eeva-Leena 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita.
- Vaahtio, Eeva-Leena 2007. *Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehille*. Helsinki: Edita.
- Vanhala, Sinikka 1985. Strategic Management of Human Resources. An Overview. Helsinki School of Economics. Working Papers F-125. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Vanhala, Sinikka 1999. Henkilöstöjohtaminen eettisten haasteiden edessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja* 1999: 2, 203 – 211.
- Viitala, Riitta 2007. *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Viljanen, Maarit 2006. Täytyykö töissä niin viihtyäkään? Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-9:2006. Tampere

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otava.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007. Ylemmän AMK-tutkinnon metodiforumi. Induktiivisen päättelyn logiikka. Saatavissa: <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193463919223/1193464257338/1193665352581.html>. Viitattu 7.2.2016.

Wiesner, Willi H. & Cronshaw Steven F. 1988. A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview. Journal of Occupational Psychology 61: 275 – 290.

Willott, Sara; Hatton, Terry & Oyebode, Jan 2012. Reflecting team processes in family therapy: a search for research: A search for research in reflecting team processes. Journal of Family Therapy 34: 2, 180 – 203.

Wright, Patric M. & McMahan Gary C. 1992. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. Journal of Management 18: 2, 295 – 320.

Yleinen suomalainen asiasanasto. Kansalliskirjasto. Saatavissa: <http://finto.fi/ysa/fi/>. Viitattu 1.1.2015.

Young, Jeff; Saunders, Frances; Prentice, Gill; Macri-Riseley, Donna; Fitch, Rhonda & Pati-Tasca, Carmel 1997. Three Journeys Toward The Reflecting Team. Australian and New Zealand Journal Family Therapy 18: 1, 27 – 37.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Liite 1 Teemahaastattelun runko ja apukysymykset

- 1) Kerro organisaatiosta ja tehtävästä jota koskevaan työhaastatteluun osallistuit
 - a) millaiset taidot/ ominaisuudet po. tehtävässä ovat tärkeitä?
 - b) millaista henkilöstöpolitiikkaa yrityksessä noudatetaan?
- 2) Kuvaile omin sanoin reflektiivisen työhaastattelun kulku
 - a) keitä haastatteluun osallistui?
 - b) miten haastattelu eteni, haastattelun vaiheet ja eri toimijoiden roolit?
 - c) miten työnhakijaa ohjeistettiin/ informoitiin etukäteen haastattelun kulusta?
 - d) millaisia asioita reflektiossa tuotiin esiin?
 - e) oliko työnhakijalla mahdollisuus kommentoida reflektiossa esiin nousseita asioita?
- 3) Mitä hyötyjä tai haittoja näet reflektiivisen työhaastattelun menetelmän soveltamisesta työnantajalle?
 - a) hyödyt
 - b) haitat
- 4) Mitä hyötyjä/ haittoja näet reflektiivisen työhaastattelun menetelmän soveltamisesta työnhakijalle?
 - a) hyödyt
 - b) haitat
- 5) Millaisiin rekrytointitilanteisiin reflektiivisen työhaastattelun menetelmä mielestäsi soveltuu?
 - a) eri tyyppiset tehtäväprofiilit/ tehtävässä painottuvat taidot/ toivotut ominaisuudet
 - b) tuttu/ tuntematon työnhakija (ulkoinen/ sisäinen rekrytointi)
- 6) Millainen mielikuva sinulle jäi yrityksestä?
 - a) voisitko ajatella hakeutuvasi ao. yrityksen palvelukseen myöhemmin?
 - b) muuttuiko näkemyksesi yrityksestä työhaastattelun myötä? Jos, niin miten?
- 7) Onko jotain muuta mitä haluat sanoa reflektiivisen työhaastattelun menetelmään liittyen?
- 8) Taustatiedot
 - a) ikä
 - b) sukupuoli
 - c) tulitko valituksi hakemaasi tehtävään

Liite 2 Osallistumispyyntö

Haastattelupyyntö

Oletko kiinnostunut jakamaan kokemuksiasi reflektiivisestä työhaastattelusta?

Teen Tampereen yliopistossa hallintotieteen pro gradu -tutkielmaa reflektiivisestä työhaastattelusta. Reflektiivinen työhaastattelu on rekrytointimenetelmä, johon perinteisen työhaastattelun lisäksi sisältyy reflektio-osuus. Etsin haastateltavaksi tutkielmaani varten reflektiiviseen työhaastatteluun osallistuneita henkilöitä. Reflektiivisestä työhaastattelusta ei ole tehty aiempaa tutkimusta, joten tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää:

- Mikä reflektiivinen työhaastattelu on?
- Miten reflektiivinen työhaastattelu eroaa muista työhaastattelumenetelmistä?
- Miten reflektiivinen työhaastattelu etenee?
- Mitä hyötyjä/ haittoja reflektiivisen työhaastattelun menetelmän soveltamisesta on työnantajalle/ työnhakijalle?

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna joko kasvokkain tai puhelimitse Sinulle sopivana ajankohtana ja Sinulle sopivassa paikassa. Haastattelu nauhoitetaan. Haastatteluaineisto on ainoastaan minun käytössäni ja käytän aineistoa vain tässä tutkimuksessa. Kaikki tutkimusmateriaali käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Haastateltavien nimi- tai muita tunnistetietoja ei tuoda julki missään tutkimusvaiheessa. Tulokset raportoidaan siten, että haastateltavia tai muita haastattelussa mainittuja henkilöitä ei voida tunnistaa. Tutkielman valmistuttua ääninauhoitteet tuhoataan.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus milloin tahansa keskeyttää osallistuminen tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Tutkielman onnistumisen kannalta on tärkeää, että mahdollisimman moni osallistuisi haastatteluun. Kaikki kokemukset ovat tärkeitä. Jos olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseeni, otathan pikaisesti yhteyttä. Jos Sinulla on kysyttävää tai haluat lisätietoja, vastaan mielelläni.

Ystävällisin terveisin,

Minna Hyvärinen, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu

yhteystiedot: